

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tainá Araújo Freitas

A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Porto Alegre

2019

Tainá Araújo Freitas

A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final para a obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Beatriz Rodrigues.

Porto Alegre

2019

CIP - Catalogação na Publicação

ARAÚJO FREITAS, TAINÁ
A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO
/ TAINÁ ARAÚJO FREITAS. -- 2019.
108 f.
Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Gestão da Diversidade. 2. Gestão da Inovação. 3. Gestão de Pessoas. 4. Ambiente de Inovação. 5. Parque Científico e Tecnológico. I. Rodrigues, Maria Beatriz, orient. II. Título.

TAINÁ ARAÚJO FREITAS

A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final para a obtenção do título de mestre.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Francielle Molon da Silva – UFPel e PPGA/UFRGS

Prof.^a Dra. Aurora Zen – PPGA /UFRGS

Prof.^a Dra. Ângela Busato Scheffer – PPGA /UFRGS

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Beatriz Rodrigues – PPGA/UFRGS

Dedico este trabalho a minha mãe, pela
inspiração e influência.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dra. Maria Beatriz Rodrigues por todas as contribuições, paciência e apoio incondicional direcionado a mim durante o período de desenvolvimento da dissertação.

Aos professores do PPGA pelo conhecimento e experiências compartilhadas através das disciplinas cursadas. Às professoras que compuseram a banca de defesa do projeto, Prof.^a Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer e Prof.^a Dra. Aurora Caneiro Zen, que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento deste estudo através do vasto conhecimento compartilhado e pela empatia a mim dispensada.

À Direção e equipe Pedagógica do Senac Comunidade por me apoiar durante toda a trajetória no mestrado e por possibilitar que eu me ausentasse da rotina de trabalho nesta reta final, em momento crítico de extensão de prazo.

Por fim, mas não menos importante, à minha família, namorado e amigos por compreenderem a necessidade de dedicação e despendimento de tempo para a realização do mestrado. Agradeço pelo apoio e incentivo recebidos mesmo em meus momentos mais sombrios em que em mim habitavam mais incertezas, sofrimento e culpa do que quaisquer outros sentimentos.

*“In a moment of crisis,
the wise build bridges and the foolish build dams”*

Provérbio nigeriano

RESUMO

Essa dissertação se propõe a investigar de que forma a gestão da diversidade ocorre em uma empresa que está alocada em um ambiente de inovação. Conceitualmente a diversidade pode envolver tanto diferenças nas características demográficas (idade, gênero ou etnia), quanto características relacionadas ao trabalho (experiência ou cargo organizacional), características psicológicas mais profundas (personalidade, atitudes e valores) ou outros atributos (van DIJK, van ENGEN e van KNIPPENBERG, 2012). O objetivo geral deste estudo é investigar de que forma é realizada a gestão da diversidade dos recursos humanos em um ambiente de inovação no Brasil, mais especificamente em uma empresa alocada em um Parque Científico e Tecnológico. A abordagem desta pesquisa é qualitativa, através do método exploratório e adotando o estudo de caso como estratégia de investigação. Para seleção do universo pesquisado foram considerados dois fatores principais: a relevância da empresa no quesito gestão da diversidade e sua localização. O objeto de estudo desta pesquisa é denominado ficticiamente de Empresa Alfa, uma organização que atua na área de Tecnologia da Informação na capital do Rio Grande do Sul e é frequentemente premiada por suas ações relacionadas à gestão da diversidade de recursos humanos. Para este estudo foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com os colaboradores da empresa a fim de investigar suas percepções quanto à gestão da diversidade e da inovação desenvolvidas pela organização. Foram também consideradas as informações provenientes de entrevista realizada com representante do Parque Científico e Tecnológico onde a empresa está situada. Como resultados obtidos através desta pesquisa foram identificadas políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade desenvolvidas pela Empresa Alfa identificando como estratégia adotada a de Integração e Aprendizagem, conforme descrito por Podsiadlowski et al. (2013). A influência do ambiente de inovação onde a Empresa Alfa está alocada não foi considerada decisiva para as suas políticas de gestão da diversidade. O impacto do Parque Científico e Tecnológico foi considerado parcial, em algumas práticas e projetos de diversidade em parceria com a organização. As relações entre diversidade de recursos humanos e inovação foram consideradas positivas, além de promover resultados satisfatórios em critérios como engajamento e produtividade. Foi possível identificar resultados positivos em função da diversidade relacionados à inovação em produtos, serviços e processos. Foram percebidos ainda diversos desafios enfrentados pela organização ao optar em desenvolver a gestão da diversidade de recursos humanos, tais como a manutenção de um ambiente seguro aos grupos minoritários, e o déficit de conhecimento e experiência apresentados pelos mesmos.

Palavras-Chave: Gestão da Diversidade. Gestão da Inovação. Gestão de Pessoas. Ambiente de Inovação. Parque Científico e Tecnológico.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate how diversity management occurs in a company that is allocated in an innovation environment. Conceptually, diversity may involve differences in demographic characteristics (age, gender or ethnicity) as well as work-related characteristics (experience or organizational position), deeper psychological characteristics (personality, attitudes and values) or other attributes (van DIJK, van ENGEN and van KNIPPENBERG, 2012). The general objective of this study is to investigate how the management of human resources diversity is performed in an innovation environment in Brazil, more specifically in a company located in a Scientific and Technological Park. The approach of this research is qualitative, through the exploratory method and adopting the case study as a research strategy. To select the researched universe, two main factors were considered: the relevance of the company in terms of diversity management and its location. The object of study of this research is called fiction Alpha Company, an organization that operates in the area of Information Technology in the capital of Rio Grande do Sul and is often awarded for its actions related to the management of diversity of human resources. For this study, semi-structured individual interviews were conducted with company employees to investigate their perceptions of the diversity and innovation management developed by the organization. Information from an interview with the representative of the Science and Technology Park where the company is located was also considered. As results obtained through this research were identified policies and practices related to diversity management developed by Alpha Company identifying as adopted strategy of Integration and Learning, as described by Podsiadlowski et al. (2013). The influence of the innovation environment in which Alpha Company is located has not been considered decisive for its diversity management policies. The impact of the Science and Technology Park was considered partial in some diversity practices and projects in partnership with the organization. Relations between human resources diversity and innovation were considered positive, besides promoting satisfactory results in criteria such as engagement and productivity. It was possible to identify positive results due to diversity related to innovation in products, services and processes. There were also several challenges faced by the organization in choosing to develop the management of human resources diversity, such as maintaining a safe environment for minority groups, and the lack of knowledge and experience presented by them

Keywords: *Diversity Management. Innovation management. People management. Innovation Environment. Scientific and Technological Park.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hélice Tríplice.....	34
Figura 2 – Entrada da Empresa Alfa	50
Figura 3 – Painel de colaboradoras negras da Empresa Alfa	51
Figura 4 – Painel colaborativo na Empresa Alfa.....	59
Figura 6 – Postagem em rede social em alusão à diversidade.....	60
Figura 5 – Cronograma de atividades referentes ao mês.....	60
Figura 7 – <i>Flip Chart</i> colaborativo com nomes de ícones LGBTQ+ na Empresa Alfa	61
Figura 8 – Painel colaborativo na Empresa Alfa e elemento visual de Freddie Mercury	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade	21
Quadro 2 – Gerenciando Diversidade e Desempenho Organizacional - Os Principais Argumentos	24
Quadro 3 – Definições de competências de gerenciamento de diversidade.....	29
Quadro 4 – Dados gerais dos principais artigos levantados	39
Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados.....	54
Quadro 6 – Competências de gerenciamento de diversidade percebidas na Empresa Alfa	75
Quadro 7 – Inovações percebidas e sua relação com a diversidade	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

CIS – Cisgênero

GP – Gestão de pessoas

LGBTQ+ – Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, *queers* e mais

MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico

PCD – Pessoa com deficiência

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

TRANS – Transgênero

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Gestão da Diversidade	19
2.2	Gestão da Inovação	30
2.3	Diversidade e Inovação	37
3	MÉTODO	46
3.1	Delineamento da pesquisa	46
3.2	Critérios de seleção	47
3.2.1	A empresa	48
3.2.2	O Parque	49
3.3	Coleta de dados	49
3.4	Análise dos dados	52
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1	Gestão da diversidade	55
4.1.1	Concepções de diversidade	56
4.1.2	Intencionalidade na Gestão da diversidade	57
4.1.3	A Bolha	64
4.1.4	Impacto Social	67
4.1.5	Desafios	70
4.2	Relação com o ambiente de inovação	76
4.2.1	<i>Push</i> do Parque	77
4.2.2	Via de mão dupla	79
4.2.3	<i>Push</i> da empresa	81
4.3	Impacto sobre a inovação	83
4.3.1	Estratégia de Gestão da Inovação	83
4.3.2	Influência da Diversidade para a Inovação	85
4.3.3	Formas De Inovação	88

5 Considerações finais.....	91
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EMPRESA ALFA.....	100
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PARQUE ZETA	101
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	102
ANEXO A – ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE	104

1 INTRODUÇÃO

É comumente descrito, entre os critérios de estímulo à prática da inovação, a existência de ambientes especialmente heterogêneos quanto aos recursos humanos, onde a diversidade é apresentada como um elemento agregador. Entre as muitas formas de definir diversidade, a maior parte delas foca em elementos de distinção como o gênero, faixa etária, nacionalidade, educação ou questões relacionadas ao trabalho, como histórico funcional (PODSIADLOWSKI et al., 2013). Conforme salientam Williams e O'Reilly (1998), os indivíduos de diversas origens propiciam a um grupo perspectivas diferentes sobre como resolver uma tarefa ou como ter acesso a variados recursos de resolução, que aumentam a criatividade e desempenho organizacionais.

As vantagens que a diversidade dos recursos humanos pode promover em um ambiente organizacional possui maior relevância para aquelas empresas que buscam se diferenciar por meio da inovação. Gerir um ambiente em que os recursos humanos sejam diversos é mais complexo, exigindo estratégias mais elaboradas por parte dos gestores e responsáveis pela gestão de pessoas na empresa a fim de obter um ambiente harmônico. Portanto, essa relação custo-benefício é mais favorável para empresas que obtêm um ganho competitivo mais acentuado, com o retorno em termos de inovação (FREDERICK, 2012).

Além de favorecer a inovação, a diversidade dos recursos humanos é capaz de promover outras vantagens para as empresas, tais como atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho, desenvolver os esforços de marketing visando atender segmentos de mercado diversificados e facilitar a resolução de problemas (COX, 2008).

Foi no Congresso Brasileiro de Inovação da Indústria de 2017, em um painel sobre Gestão da Inovação em que se tratavam alternativas que favorecessem a promoção da mesma, que atentei pela primeira vez para a relevância da diversidade de pessoas como fonte de inovação. Muito embora naquele painel o enfoque estivesse na valorização da mobilidade dos recursos humanos qualificados surgiram ali vários relatos de outras ações, demonstrando que as organizações que estavam focadas em obter ganhos competitivos através da inovação desempenhavam uma série de abordagens a fim de alcançá-los. As alternativas mais frequentes vistas no Congresso em questão contemplavam duas áreas principais: Financeira, por causa dos financiamentos, da atração de investidores e elaboração de projetos para captação de recursos; e P&D – Pesquisa e desenvolvimento, em função do estudo de novas tecnologias, metodologias e desenvolvimento de produtos. Porém pensando em Gestão de

Pessoas o painel supracitado apresentou propostas que buscavam captar os melhores profissionais para integrar suas equipes independentemente de onde estavam alocados geograficamente ou suas origens. Assim emergiu a questão da diversidade dos recursos humanos, que atua como elemento bônus nesse contexto, além de possibilitar acesso aos melhores profissionais do mercado pode auxiliar na promoção de inovação.

Por dois anos, entre 2014 e 2016, havia estudado e trabalhado com inovação e empreendedorismo no Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – como Agente Local de Inovação (ALI). Neste período, ao realizar o atendimento a sessenta pequenas empresas da capital e região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, para incentivar e auxiliar na gestão da inovação das mesmas, pude perceber empiricamente o quanto a composição dos recursos humanos das empresas era passível de influenciar nesse processo.

O conjunto dessas duas experiências fizeram crescer o interesse pelo tema da gestão da diversidade e em especial por sua relação com a inovação. Para o desenvolvimento deste estudo o primeiro desafio foi investigar a que parâmetros de diversidade de recursos humanos se referia quem as relacionava à inovação.

Ao realizar pesquisas em periódicos e publicações recentes tais como *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science* foi possível observar o quanto esta temática e suas relações assumiu papel de protagonista, tanto em estudos na área de inovação quanto na de gestão de pessoas nos últimos anos. Porém não eram frequentes as pesquisas realizadas no cenário brasileiro, demonstrando que haveria a oportunidade de lançar este olhar às empresas locais.

Existem diversos estudos apontando a diversidade como fonte de promoção da inovação nas empresas, tanto na perspectiva de gestão de pessoas (PODSIADLOWSKI et al., 2013; COX E BLAKE, 1991) quanto na de gestão da inovação (CHRISTENSEN, 2012; AMABILE, 1998). Saraiva e Irigaray (2009, p. 339) apontam que o estudo sobre a diversidade da força de trabalho é realizado desde a década de oitenta, de forma a questionar “a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização”.

Porém, conforme salientam Parolin e Albuquerque (2011), existe a necessidade de ajustar as construções entre gestão de pessoas e inovação, de forma mais identificada com os objetivos organizacionais. Existem estudos alinhados a essa perspectiva, visando compreender elementos relacionados às áreas de P&D, onde são elencados resultados específicos desse setor (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011; HOISL, GRUBER; CONTI, 2017). No entanto,

os estudos que levam em conta a capacidade dos recursos humanos em proporcionar inovação em todas as áreas da empresa tornam-se necessários, pois não há volume significativo desta abordagem contemplando toda a organização (SOLHEIM; HERSTAD, 2018).

Alves e Galeão-Silva (2004, p.27) também aconselham a realização de pesquisas aprofundadas sobre a temática da diversidade nas organizações brasileiras: “que sejam estudados casos de implementação de políticas de gestão da diversidade que abranjam não apenas questões de raça e etnia, mas também outras formas de inclusão do diferente. ”

Mesmo após uma década desta afirmação, são ainda poucos os estudos no Brasil sobre a gestão da diversidade abordada de forma mais ampla. Embora existam diversos estudos tratando de grupos específicos atrelando à gestão da diversidade, seja com pessoas com deficiência e ou tratando de questões de gênero, os que tentam estabelecer relações entre diversidade e inovação são ainda escassos.

A relação de inovação e diversidade pretendida nesse estudo busca contribuir para a pesquisa no cenário do sul do Brasil. Há pesquisas realizadas em outros países, que foram consultadas por meio de um levantamento bibliográfico inicial, tais como Espanha (ROMERO-MARTINEZ; MONTORO-SANCHEZ; GARAVITO-HERNANDEZ, 2016; RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2016), China (SHUYING; SHUIJUAN; BOBO, 2017), Noruega (SOLHEIM; HERSTAD, 2018), relacionando ambos os temas.

Para que fosse possível observar em profundidade como a gestão da diversidade se relaciona com a inovação no cenário brasileiro foi necessário focar em contextos que valorizassem de forma prioritária essa última variável. Considerando os ambientes de inovação no Brasil e seus maiores representantes, os Parques Científicos e Tecnológicos, optou-se por utilizar neste estudo um dos mais conceituados no país, presente no Rio Grande do Sul, aqui denominado ficticiamente como Parque Zeta.

A escolha se deu não somente pela relevância em âmbito nacional do Parque, mas principalmente por abrigar uma empresa que além de possuir em seu *core business* a inovação é reconhecida por seus investimentos em gestão da diversidade. O objeto de estudo dessa dissertação é, portanto, a Empresa Alfa¹, empresa da área de TI – Tecnologia da Informação – que atua no desenvolvimento de softwares e se propõe por missão revolucionar o seu segmento e gerar mudanças sociais positivas.

¹ Empresa Alfa é o nome fictício utilizado para fazer referência à empresa objeto desse estudo.

Com base em tais informações este estudo busca identificar as características da gestão da diversidade e de inovação da Empresa Alfa, em suas especificidades, no intuito de aprofundar os conhecimentos sobre possíveis relações entre elas. Pensamos ser de significativa importância o debate integrado sobre os temas, para a construção de suas relações. A pesquisa se propõe a responder o seguinte questionamento: de que forma a gestão da diversidade ocorre em um ambiente organizacional que possui diferencial competitivo ligado à inovação e está alocado em um ambiente de inovação?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos a serem atingidos neste trabalho são apresentados a seguir, estando divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é investigar de que forma é realizada a gestão da diversidade dos recursos humanos em uma empresa que tem como diferencial competitivo a inovação e está alocada em um Parque Científico e Tecnológico.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos são enunciados os que seguem:

- Identificar as políticas e práticas de gestão da diversidade desenvolvidas por uma empresa alocada em Parque Científico e Tecnológico;
- Buscar elementos da experiência da empresa que contribuam para o entendimento da relação entre gestão da diversidade e inovação.
- Explorar inovações percebidas pela organização resultantes da diversidade dos recursos humanos;
- Verificar a percepção dos funcionários da empresa sobre as possíveis influências do ambiente de inovação em que está alocada, para suas políticas e práticas de gestão da diversidade;

Desse modo, entendemos possível investigar o que a empresa objeto deste estudo entende por diversidade em seus ambientes de trabalho, como é gerida a mão de obra, assim como identificar cenários, políticas e práticas, especialmente relacionadas à gestão da diversidade, com ênfase no fomento à inovação.

Este trabalho é constituído de cinco capítulos, iniciando por esta Introdução, que contempla a justificativa, definição do problema, objetivos geral e específicos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado no estudo, no qual a abordagem foi dividida em Gestão da Diversidade, Gestão da Inovação e por fim Diversidade e Inovação. No terceiro capítulo são relatados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Enquanto no quarto capítulo são apresentados e problematizados os resultados da pesquisa. Por fim o quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta o referencial teórico utilizado, onde se optou em consultar autores clássicos e seminais sobre as temáticas bem como estudos atuais. Como temas principais constam: Gestão da Diversidade; Gestão da Inovação; Diversidade e Inovação.

Em Gestão da Diversidade são apresentados os conceitos, estratégias adotadas pelas empresas, competências e desafios. No item Gestão da Inovação são abordadas questões como: classificação das formas, estratégias de gestão e ambiente. Já Diversidade e Inovação retrata a relação entre os dois temas tratando dos resultados observados quanto à criatividade, grupos de diversidade e formas de inovação.

É importante salientar que o volume de publicações relacionando gestão da diversidade e inovação no Brasil ainda é incipiente, sendo um tema emergente na literatura.

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade é considerada importante no desenvolvimento de pessoas a fim de auxiliar na promoção de um ambiente propício à inovação. São utilizadas duas correntes diferentes de pesquisa sobre gestão da diversidade e suas relações com inovação. A primeira enfatiza as diferenças dos recursos humanos e suas características, como idade, gênero, experiência funcional entre outros, que podem gerar diferenciais para as organizações. São eles: maior criatividade, decisões de maior qualidade, soluções mais inovadoras e vários outros resultados positivos a nível de equipe e de organização. Enquanto a segunda corrente de pesquisa propõe ganhos mais diretos dessa relação, isto é, apoiando a diversidade como um meio para alcançar o lucro organizacional (van DIJK; van ENGEN; van KNIPPENBERG, 2012). Neste estudo são referenciadas as duas abordagens supracitadas a fim de contemplar os diferentes vieses das relações entre gestão da diversidade e inovação.

Contudo antes de teorizar sobre a gestão é importante conceituar diversidade, que está, portanto, relacionada a “qualquer diferença significativa que distingue um indivíduo de outro, sendo essas diferenças visíveis ou ocultas” (KREITZ, 2008, p. 102). Conforme salientam Van Dijk et al. (2012) a diversidade pode envolver tanto diferenças nas características demográficas (idade, gênero ou etnia), quanto características relacionadas ao trabalho (experiência ou cargo organizacional), características psicológicas mais profundas

(personalidade, atitudes e valores) ou outros atributos. Embora seja um tema amplo, são mais frequentes as pesquisas concentradas na diversidade de idade, gênero, etnia, cargo, experiência profissional e formação educacional.

O enfoque desta dissertação é o de não limitar a abordagem a apenas alguns grupos relacionados à diversidade. A proposição se dá a fim de ampliar o olhar para tudo o que emerge da pesquisa de campo. Em função disso, são utilizados como referencial teórico tanto estudos sobre gestão da diversidade que usam uma abordagem geral sobre o tema, quanto aqueles que apontam especificamente para alguns grupos. Na realidade, como veremos mais adiante, ao presente estudo interessa mais a forma com que a organização concebe o seu modelo de gestão da diversidade, do que a discussão de esferas da diversidade ou de grupos e características específicas.

É relevante salientar ainda que questões de gênero também abrangem os conceitos relacionados à identidade sexual, apesar de serem utilizados em estudos de forma massiva os termos binários, feminino e masculino. Por isso ao considerar grupos de diversidade de gênero também é tratada a sigla LGBTQ², utilizada para fazer referência ao grupo que contempla lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros e *queers*³. Sendo utilizado por vezes o termo LGBTQ+, com o sinal matemático de adição ao final do acrônimo, com a intenção de aumentar o alcance da sigla e contemplar outras categorizações que não sejam heterossexual ou cisgênero⁴ e não tenham sido mencionadas anteriormente na abreviatura (SALES, 2018).

A gestão da diversidade é considerada o retorno empresarial à crescente variedade de mão-de-obra e às necessidades de competitividade das organizações (FLEURY, 2000; PODSIADLOWSKI et al., 2013). As empresas se utilizam, portanto, da diversidade a fim de atender expectativas e necessidades da própria organização e contemplar a diversidade de recursos humanos disponíveis para tal. “Sua base consiste na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido” (MACCALI et al., 2014, p. 162). O principal objetivo é gerir os recursos humanos em suas relações de trabalho, constituindo a equipe interna de colaboradores com o interesse final de atrair e reter os melhores talentos dos grupos de diversidade (FLEURY, 2000).

² Apesar de existirem outras formações de siglas relacionadas a este público, neste estudo será priorizado pela autora o termo LGBTQ+ por contemplar um maior número de diversidade sexual e ser utilizado pela empresa objeto deste estudo para se referir a esse grupo de diversidade.

³ O termo *Queer* se refere a gêneros não-binários.

⁴ Cisgênero caracteriza os indivíduos que se identificam com o gênero que lhes foi atribuído ao nascimento.

Para Fleury (2000) é algo que pode ser feito através de políticas de recrutamento que englobem os critérios de diversidade. Podsiadlowski et al. (2013) apresentam algumas alternativas para o desenvolvimento da gestão da diversidade nas organizações: comitês de diversidade, grupos de trabalho multiculturais, grupos de defesa de direitos, aulas de idiomas, treinamento intercultural e workshops sobre diversidade. Embora no desenvolvimento de ações de gestão da diversidade possam estar incluídas atividades que não tratem única e exclusivamente desse elemento, podendo ser abordado de forma transversal em treinamentos e capacitações que tratem de forma abrangente sobre relacionamento interpessoal, por exemplo, ou mesmo no código de conduta da organização (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004) a diversidade pode ser tratada tanto sob o viés de ações afirmativas, quanto através da gestão da diversidade. Sendo as ações afirmativas aquelas advindas em maior parte do poder público, embora também possa ser oriunda do setor privado, e tem como objetivo compensar grupos historicamente prejudicados no acesso a serviços, mercado de trabalho e oportunidades. Por outro lado, a gestão da diversidade abrange um conjunto de políticas e práticas realizadas pelas empresas. Para caracterizar ambas as formas os autores Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam um quadro comparativo.

Quadro 1 – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo

Fonte: Alves e Galeão-Silva (2004)

Pensando em ações afirmativas direcionadas ao mercado de trabalho no contexto brasileiro, Fleury (2000) salienta que apesar do tema da desigualdade racial e sexual ser objeto frequente de discussões no Brasil e serem causas movimentadas por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais, não há ações práticas e efetivas compatíveis com o discurso. “Os debates atingem mais a mídia, repercutindo sobre as esferas governamentais, com poucas medidas concretas, entretanto, sendo tomadas a respeito” (FLEURY, 2000, p. 21).

Embora a afirmação supracitada tenha sido realizada há quase duas décadas, e mesmo que algumas ações e discussões tenham avançado, poderia ter sido proferida atualmente. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) com 117 empresas que atuam no Brasil a maioria delas não têm ações afirmativas que incentivem a presença de mulheres e negros em seus quadros, principalmente na média e alta gerência. Alertando que quando elas existem, “são em maior parcela ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas. Grande parte das organizações tampouco desenvolve alguma política visando a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres ou entre negros e brancos” (INSTITUTO ETHOS, 2016, p.15).

No contexto brasileiro existem em vigor ao menos duas leis nesse sentido: a que determina cotas para mulheres no âmbito partidário eleitoral (Leis no 9.100, de 1995 e no 9.504, de 1997) e, mais recentemente, a reserva de cotas aos negros em 20% das vagas oferecidas em concursos públicos no âmbito da administração pública federal (Lei no 12.990, de 2014), em casos que o número de vagas oferecidas no concurso for igual ou superior a três (SILVERIO, 2019).

Com relação aos PCD's há no Brasil a Lei n. 8.213/91, que versa sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e define cotas para colaboradores desse grupo de diversidade conforme o total de pessoas empregadas em cada empresa. De acordo com Maccali et al (2014, p.159) a lei citada “gera discussões nos meios acadêmico e empresarial, mas na prática poucas organizações conseguem cumprir o percentual demandado pela lei”. Apresentando algumas possíveis razões para tal: dificuldades de adequação do ambiente e das condições de trabalho, instabilidade econômica do país e falta de informação sobre as pessoas com deficiência (MACCALI et al., 2014). Ainda segundo a autora ter estruturadas políticas e práticas de gestão da diversidade nas empresas é um fator de impacto na inserção de PCD's no mercado de trabalho de maneira eficaz.

Tais práticas, quando bem gerenciadas, impactam de forma positiva na gestão da diversidade, assim como sua ausência limita seu sucesso. Gerir a diversidade requer, assim, dos gestores uma prática fundamentada em valores de inclusão, em interação e responsabilidade com as pessoas com deficiência que integram o quadro funcional (MACCALI et al., 2014, p.182)

Importante citar a nova lei brasileira de inclusão de pessoas com deficiência 13.146/2015, também conhecida como Estatuto da Pessoa com deficiência, que mantém as cotas e aprofunda a acessibilidade a partir de três principais pilares: educação, saúde e trabalho.

Quanto à gestão da diversidade Podsiadlowski et al. (2013) apontam que as abordagens possíveis são encará-la ou ignorá-la. Podendo utilizá-la para visualizar diversos

contextos culturais de seus empregados como um desafio a enfrentar, ou um ativo para fazer uso. Neste caso pode ser classificada como reativo, defensivo ou proativo. A partir dessas alternativas os autores sugerem um *framework* de cinco perspectivas de abordagem da diversidade encontradas nas organizações: Reforço à homogeneidade, *Color-blind*, Equidade, Acesso, Integração e Aprendizagem.

Reforço à Homogeneidade significa evitar e/ou rejeitar uma força de trabalho diversificada. Nessa perspectiva a visão da empresa é de que pessoas semelhantes aos colaboradores da organização vão se encaixar melhor a ela. Há, portanto, um esforço em contratar e manter aqueles que possuem essa similaridade (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Na abordagem *Color-blind* as oportunidades são iguais de emprego, ou seja, as pessoas devem ser tratadas igualmente, não importando como são ou de que origem sejam (PODSIADLOWSKI et al., 2013). Neste caso a qualificação das pessoas importa, assim como seu próprio histórico profissional, porém, questões relacionadas aos grupos de diversidade que os mesmos possam integrar são ignorados. Neste caso, aplica-se o princípio da meritocracia tanto ao recrutar novos colaboradores quanto ao procurar reter e promover os mesmos.

No contexto de empresas que optam por ignorar a diversidade podem surgir dificuldades nas relações de trabalho. Conforme Gomes e Felix (2019) o silêncio de gays e lésbicas no ambiente de trabalho a respeito de sua orientação sexual pode causar diversos prejuízos aos mesmos e às respectivas organizações em que atuam. Isto porque, segundo os autores, essa situação tende a gerar estresse e prejuízos psicológicos aos colaboradores, afetando o desempenho desses e consequentemente impactando nos resultados da empresa.

Ainda de acordo com o mesmo estudo, os indivíduos sentirem-se seguros e motivados a quebrar o clima de silêncio depende de características identitárias da audiência, além de práticas e políticas organizacionais favoráveis. Ou seja, depende das pessoas da empresa com as quais o colaborador interage, assim como o posicionamento da organização impacta nessa decisão (GOMES; FELIX, 2019).

Prosseguindo com a descrição do *framework* de Podsiadlowski et al. (2013), na perspectiva de Equidade há o tratamento igual e justo, atendendo à necessidade de apoio específico a grupos minoritários, reduzindo as desigualdades sociais. Nesta perspectiva há o interesse em refletir na empresa os dados demográficos existentes na sociedade em que a mesma está inserida, mantendo assim uma organização culturalmente diversa (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Enquanto na perspectiva de Acesso a diversidade é tratada como uma estratégia de negócios, capaz de fornecer acesso a uma base de clientes diversificada. Nesta abordagem o foco é na questão comercial, portanto os grupos de diversidade valorizados serão aqueles que reflitam os encontrados entre os clientes. Dessa forma há um ganho em termos de conhecimento sobre o público alvo da empresa, a partir do olhar dos colaboradores com perfil semelhante. Nesta perspectiva a diversidade normalmente é encontrada em áreas específicas da empresa, que possam gerar alguma vantagem competitiva (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Por fim, a abordagem de Integração e Aprendizagem, em que todos podem se beneficiar de um ambiente de trabalho diversificado, tanto a organização como seus colaboradores. Nesse caso a diversidade é vista como uma oportunidade de gerar novas ideias, promover a inovação e desenvolver novas habilidades e abordagens para o trabalho. A organização ajusta a sua estratégia para contemplar os recursos que os colaboradores de diversas origens e características trazem para a organização. A diversidade não se restringe a determinados setores da organização estando presente na empresa como um todo (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

As empresas que optam por trabalhar a gestão da diversidade em suas organizações podem contar, como afirma Cox (2008), com diversos benefícios provenientes desse empenho. O autor oferece um *framework* apresentando seis maneiras pelas quais a gestão da diversidade tem o potencial de criar uma vantagem competitiva para as empresas.

Quadro 2 – Gerenciando Diversidade e Desempenho Organizacional - Os Principais Argumentos

Argumento de custo:	Dada a realidade da diversidade nos grupos de trabalho, a incapacidade de enfrentar os desafios especiais que ela apresenta pode levar a estruturas de custos mais elevadas para as empresas, contribuindo para uma maior rotatividade de funcionários, maior conflito interpessoal e mais desentendimentos.
Argumento de Aquisição de Recursos:	À medida que as fontes de trabalho se tornam cada vez mais diversificadas, as empresas que são capazes de contratar, reter e efetivamente utilizar trabalhadores de todas as origens socioculturais podem obter uma vantagem em ativos humanos sobre empresas que cumprem com menos eficácia suas metas de diversidade.
Argumento de Marketing:	Ao explorar os insights e a compreensão de pessoas de diferentes culturas, gêneros, grupos étnicos, etc., as empresas podem obter vantagens na criação e venda de produtos e serviços para um mercado culturalmente diversificado.
Argumento da Criatividade:	A diversidade humana nos grupos de trabalho cria um fluxo mais rico de ideias e, portanto, tem o potencial de aumentar a criatividade e a inovação; isso, por sua vez, pode melhorar o desempenho financeiro da organização.

Argumento de Solução de Problemas:	Perspectivas diversificadas criam um potencial para uma melhor resolução de problemas em forças de trabalho que são culturalmente diversas. Essas vantagens devem ser observáveis no reconhecimento e definição de problemas, bem como na geração de soluções.
Argumento de Valores	As organizações buscam atuar em um conjunto diversificado de medidas, incluindo a integridade dos valores fundamentais estabelecidos, como o tratamento justo e respeitoso de todos os membros e/ou a promoção de oportunidades iguais de emprego na sociedade em geral. As empresas devem ser proativas no gerenciamento da diversidade para honrar esses valores.

Fonte: adaptado de Cox (2008).

O modelo apresentado por Cox (2008) evidencia a existência de diversas maneiras pelas quais a diversidade pode afetar o desempenho da organização. Apesar das vantagens demonstradas é possível notar também a complexidade relacionada às dimensões apresentadas pelo autor, em que há a necessidade de ter não só uma empresa diversa mas desenvolver ações de gestão da diversidade para que esses resultados sejam efetivos.

Dentro do argumento de marketing, Byrd (2018) alerta para a utilização da gestão da diversidade como forma de trabalhar o *branding*, ou seja, a gestão da marca. Isso porque, segundo a autora, embora se perceba legitimidade em utilizar dos benefícios da diversidade de ideias e talentos para gerar valor para os *stakeholders*, o fazer pura e simplesmente como forma de valorizar a marca é uma ação questionável.

É possível notar em certas declarações das organizações, como missão da empresa, publicidade televisiva, websites, entre outros meios públicos usados para projetar uma filosofia de valorização da diversidade, o uso de expressões como ‘celebrar a diversidade’ ou ‘abraçar a diversidade’. Embora seja controverso “postar imagens de um conjunto de pessoas diferentes e felizes aparecendo em sites de empresas que podem, na verdade, desprezar uma filosofia de valorização e zombar das pessoas que o termo diversidade representa” (BYRD, 2018, p. 301).

Considerações coerentes com o estudo de Ferreira (2018) que utilizou em sua análise os grupos de diversidade: LGBT, negros e PCD. A pesquisa foi realizada em grandes empresas atuantes no Brasil sendo as mesmas ranqueadas entre as cinco melhores para se trabalhar, de acordo com dados da *Great Place to Work* em 2017. Os resultados obtidos entre as empresas pesquisadas indicam que na maioria dos casos as organizações que se utilizam de publicações e comunicação institucional alusivas à diversidade não têm entre os seus pilares estratégicos - missão, visão ou valores - qualquer menção à diversidade ou inclusão.

No contexto brasileiro a gestão da diversidade ocorre de forma mais significativa entre multinacionais americanas, que tendem a replicar aqui os programas de seus países de

origem (FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, SALES, 2018). Esta é uma característica que tem se verificado desde o início da discussão sobre práticas de gestão da diversidade no Brasil até o momento atual. Fica saliente a necessidade de ajustes das práticas pré-determinadas, para que estas sejam efetivas no país.

No Brasil não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. O mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27).

Na expectativa de ambientar os programas de gestão da diversidade à realidade brasileira as empresas tendem a começar aumentando o número de mulheres no quadro de colaboradores. Isso é justificado pela reconhecida formação profissional e educacional das mulheres, o que as alçam à categoria de boa empregabilidade no mercado de trabalho, nas mais diversas profissões. Argumento semelhante, com efeito inverso, é utilizado para justificar o número reduzido de colaboradores negros entre os contratados (FLEURY, 2000).

Negros são considerados mais difíceis de ser encontrados para ocupações que demandem níveis educacionais mais elevados, refletindo as desigualdades presentes na sociedade brasileira. No entanto, mesmo que nos últimos anos tenham existido claras evidências da ascensão educacional da mulher, acreditamos que as barreiras culturais à incorporação das mulheres em organizações brasileiras são menores que as barreiras à incorporação dos negros (FLEURY, 2000, p.23).

Em argumento similar ao evidenciado por Fleury (2000) há o estudo de Alves e Galeão-Silva (2004, p.27) que trata da abordagem racial: “a ambiguidade do discurso gerencial sobre a negação do racismo traduz-se na seguinte racionalização: não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas”. Ao negar a questão do racismo presente na sociedade e ignorar as dificuldades enfrentadas por esse grupo de diversidade com relação à formação educacional e inserção no mercado de trabalho torna mais confortável a alegação meritocrática de que não há colaboradores negros capacitados para determinadas funções.

Seguindo esta lógica é apresentado mais um obstáculo em desenvolver a gestão da diversidade no Brasil: a descrença de parte da população de que a discriminação racial existe e prejudica uma parcela significativa de pessoas justificando ser combatido através da gestão da diversidade. Há a partir da concepção de um povo miscigenado a crença que o preconceito racial não é algo que ainda exista no Brasil, e, portanto, não reflete no mercado de trabalho de

forma que justifique qualquer investimento de gestão da diversidade nesse sentido (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27).

A fim de contextualizar o cenário brasileiro atual a respeito das desigualdades sociais elencadas anteriormente pelos autores são apresentados alguns dados do IBGE (2018) relacionados aos âmbitos profissional e educacional. Iniciando com os números relacionados ao mercado de trabalho na análise por cor ou raça, a proporção entre brancos e negros ativos no mercado é de 45,8% de população branca e 53,2% de pretos e pardos⁵. A segmentação por grupo de atividade chama a atenção pela distribuição com relação ao gênero e por cor ou raça. Na agropecuária a presença de pretos ou pardos se dá em maior volume (60,8%), assim como na construção civil (63,0%) e nos serviços domésticos (65,9%). De acordo com os dados do IBGE (2018) justamente as três atividades que possuíam menores rendimentos médios no período. Enquanto as atividades de educação, saúde e serviços sociais possuíam maior participação de pessoas brancas (51,7%).

Sob a análise de gênero é relevante atentar que as mulheres são maioria somente em duas segmentações de atividades: serviços domésticos e educação, saúde e serviços sociais. Entre os trabalhadores ocupados em serviços domésticos dos 6,3 milhões em 2017, apenas 475 mil são homens. Nesta atividade, onde há 5,8 milhões de pessoas do sexo feminino atuando, há também a maior disparidade em relação à distribuição de homens e mulheres (IBGE, 2018).

Nos indicadores relacionados à educação, a taxa de analfabetismo⁶ entre pessoas pretas ou pardas é mais que o dobro daquelas consideradas brancas (9,3 e 4,0 respectivamente). Os dados do IBGE (2018) relacionados ao nível de instrução demonstram que essa discrepância permanece e a diferença aumenta ao se comparar os que possuem o ensino superior completo, sendo a proporção de concluintes⁷ da graduação entre as pessoas brancas é de 22,9 enquanto entre as pessoas pretas ou pardas é de 9,3. Ao tratar da questão de gênero as mulheres levam vantagem com relação a proporção de graduados no ensino

⁵ Indicadores estruturais do mercado de trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade

⁶ Taxa de analfabetismo da população de 15 anos ou mais de idade, segundo Grandes Regiões.

⁷ Nível de instrução das pessoas de 25 anos ou mais de idade

superior, com proporção de 17,5 contra 13,5 dos homens (IBGE, 2018). Toda esta heterogeneidade se apresenta, então, como um desafio adicional às empresas que se veem compelidas a assumir ao planejar estratégias de harmonização entre as questões convencionais da empresa e a justiça social. Entendendo ações de gestão da diversidade como prática para o desenvolvimento de um ambiente democrático (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). A valorização da diversidade se relaciona com o conceito de responsabilidade social à medida em que as empresas assumem um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas.

Segundo Cox e Blake (1991) existem cinco componentes-chave necessários para transformar organizações tradicionais em organizações multiculturais. Sendo esses: Liderança, Treinamento, Pesquisa, Auditoria de Sistemas de Cultura e Gestão, e Acompanhamento. A seguir são apresentados cada um deles.

Ao tratar de liderança Cox e Blake (1991) apresentam como crucial para o sucesso da gestão da diversidade a participação do alto escalão da empresa em suas práticas. Fazendo com que a diversidade seja uma questão evidenciada na estratégia corporativa e debatida nas reuniões da equipe de nível sênior.

Sobre treinamentos relacionados à diversidade para Cox e Blake (1991) dois tipos são populares: treinamento de conscientização e treinamento de capacitação. Onde o primeiro se concentra na criação de um entendimento da necessidade e significado de gerenciar e valorizar a diversidade, além de aumentar a autoconsciência dos participantes sobre questões relacionadas à diversidade, como estereotipagem e insensibilidade transcultural. Já o treinamento de capacitação visa educar os colaboradores sobre diferenças culturais específicas e como responder às diferenças na local de trabalho.

O terceiro componente-chave é a Pesquisa e se faz necessária a fim de obter informações relacionadas à diversidade. A partir da qual seja possível identificar problemas a serem abordados, áreas em que sejam necessárias mudanças e avaliação do progresso (COX; BLAKE, 1991).

Outro item é Auditoria de Sistemas de Cultura e Gestão, onde é feita uma análise abrangente da cultura organizacional e dos sistemas de recursos humanos, como recrutamento, avaliação de desempenho, avaliação e promoção potencial e remuneração. O objetivo é verificar se não há qualquer disfunção nas políticas e práticas adotadas pela empresa evitando que a mesma desfavoreça qualquer membro de grupos de diversidade (COX; BLAKE, 1991).

Por fim o componente Acompanhamento que consiste em monitorar as mudanças, avaliar os resultados e institucionalizar as mudanças como parte dos processos contínuos regulares da organização. Cox e Blake (1991) sugerem que as atividades de Acompanhamento devem incluir treinamento adicional, repetição da auditoria dos sistemas e uso de grupos focais para discussões contínuas sobre questões de diversidade.

Em pesquisa mais recente realizada com 61 empresas atuantes na África do Sul Carstens e De Kock (2017) apontaram resultados relacionados ao desempenho da empresa em decorrência da gestão da diversidade estabelecida. A partir dos resultados obtidos identificaram que a competência geral de gestão da diversidade das empresas estava associada a percepções proximais relacionadas à diversidade (como clima de inclusão, percepções de distribuição de poder igual e oportunidades de avanço percebidas) que, por sua vez, também se correlacionavam com percepções de desempenho da empresa (CARSTENS; DE KOCK, 2017). Com base em tais informações os autores elencaram onze competências necessárias para a gestão da diversidade, sendo as mesmas apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 3 – Definições de competências de gerenciamento de diversidade

	Competência	Definição
1	Liderando a diversidade	Demonstrar liderança em diversidade no mercado e na sociedade, manifestando apoio à diversidade e investindo em iniciativas que estabelecem maior igualdade de oportunidade de emprego e corrigem a desigualdade social
2	Capitalizando a diversidade	Utiliza a diversidade da força de trabalho capitalizando sobre a variedade de conhecimentos, habilidades, competências e perspectivas dos funcionários para criar vantagem competitiva
3	Transformação sustentável da força de trabalho	Equilibra as necessidades de transformação da força de trabalho com as realidades operacionais dos negócios para garantir a transformação sustentável da força de trabalho e o desempenho financeiro final
4	Práticas justas	Promove práticas justas de emprego para aumentar a equidade no emprego, a igualdade de oportunidades e o tratamento justo. A empresa identifica e remove barreiras às práticas justas de emprego e implementa diretrizes de melhores práticas para aumentar a igualdade de oportunidades e prevenir a discriminação injusta
5	Sistematizando a gestão da diversidade	Planeja e organiza como o gerenciamento da diversidade pode ser integrado ao sistema organizacional, transformando as funções de RH, estabelecendo políticas adicionais e implementando sistemas e procedimentos para integrar o gerenciamento da diversidade ao funcionamento formal da organização
6	Medição da diversidade	Mede, avalia e monitora o progresso e o desempenho do gerenciamento da diversidade por meio de métricas e outros instrumentos de medição ou monitoramento para garantir o progresso contínuo dos objetivos de gerenciamento da diversidade
7	Gerenciamento de mudanças de diversidade	Gerencia a diversidade por meio de um processo de gerenciamento de mudanças e intervenções de desenvolvimento organizacional, que incluem comunicação e feedback constantes sobre a importância e o progresso do gerenciamento da diversidade e a condução do processo através de campeões de mudanças
8	Credibilidade da gestão da diversidade	Mostra autenticidade e transparência no gerenciamento da diversidade por meio de ações congruentes, para que a confiança seja construída entre as partes interessadas
9	Desenvolvimento afirmativo	Apoia o desenvolvimento agressivo acelerado de habilidades funcionais de indivíduos de grupos protegidos / designados, identificando, recrutando, nutrindo e desenvolvendo

		proativamente indivíduos promissores
10	Habilidades de diversidade	Capacita funcionários e gerentes a demonstrar comportamento interpessoal eficaz em uma força de trabalho diversificada, incluindo competência em conhecimentos, habilidades e outras características relacionadas à diversidade
11	Promovendo a inclusão	Promove ativamente a conscientização, o respeito e a valorização das diferenças (de qualquer tipo) dentro da organização por meio de ações simbólicas que revelam que a diversidade é celebrada

Fonte: adaptado de Carstens e De Kock (2017).

O conjunto das onze competências para a gestão da diversidade apresentadas por Carstens e De Kock (2017) corrobora com os cinco componentes-chave necessários para transformar organizações tradicionais em organizações multiculturais (COX; BLAKE, 1991). Em função de tantos desafios e a complexidade em trabalhar a gestão da diversidade nas organizações, aquelas empresas que obtêm maior resultado relacionado à inovação tendem a investir mais na diversidade de recursos humanos do que aquelas que não possuem o diferencial competitivo relacionado a esse elemento. Outro fator que impacta nesta decisão é a visão que a empresa possui sobre a justiça social e de seu papel como ator inserido na sociedade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). A fim de aprofundar a pesquisa sobre a inovação, a forma como a mesma se dá e é gerida pelas organizações, esses elementos são discutidos no próximo capítulo.

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é um dos benefícios relacionados à existência da diversidade dos recursos humanos nas organizações, dessa forma conceitos relacionados ao tema são inerentes a este estudo. Compreender as variações de abordagem da inovação permite ampliar a visão das formas de interação da mesma com a diversidade de recursos humanos em organizações. Afinal, a inovação não se resume a indicadores de patentes nem é reclusa à área de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Assim como pode estar presente em diversas áreas da organização, pode também se apresentar em certa variedade de tipos e de capacidades.

Explorar diferentes estratégias de gestão da inovação adotadas pelas organizações auxilia a traçar o perfil da empresa objeto deste estudo de caso. Assim como se faz relevante conhecer as especificidades dos Parques Científicos e Tecnológicos a fim de relacionar a influência do ambiente de inovação onde a empresa está inserida sobre as suas políticas e práticas de gestão da diversidade.

Para classificar os tipos de inovação será utilizado o Manual de Oslo, documento que propõe diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Segundo a publicação, a inovação pode ser segmentada em quatro tipos: produto (bem ou serviço); processo; marketing; organizacional (OCDE, 2005). O documento indica como inovação algo novo ou significativamente melhorado dentro das tipologias mencionadas e abaixo são caracterizadas cada um dos tipos de inovação.

Inovação de produto se refere a inserção de um novo bem ou serviço, ou o melhoramento significativo de um existente. No setor de serviços, segmento de atuação da empresa objeto deste estudo, as inovações de produtos podem contemplar aprimoramentos na forma como os mesmos são oferecidos e serviços inteiramente novos, como novas funções a serviços que já existem. Entre as possíveis melhorias estão: “especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p. 57).

Já a inovação de processo trata da implementação de um método de produção ou distribuição, novo ou significativamente melhorado. Neste item as mudanças podem incluir técnicas, equipamentos e softwares. Pensando no setor de serviços, é possível citar como exemplo a utilização de novas técnicas para gerenciamento de projetos em empresas de consultoria (OCDE, 2005).

A inovação de marketing trata de alternativas que possam atender melhor às necessidades do cliente com o objetivo de ampliar as vendas da empresa. Este tipo de inovação inclui as formas de promoção dos produtos, estratégias de fixação de preço, reposicionamento de marca e alterações no design do produto, contanto que não alterem a funcionalidade do mesmo (OCDE, 2005).

Por fim, a inovação organizacional, conforme a OCDE (2005), é a utilização de um novo método organizacional que tenha se originado a partir de uma tomada de decisão estratégica da empresa. Como métodos organizacionais podem se desatacar as práticas de negócios da empresa, tanto na organização do local de trabalho quanto nas relações externas. Exemplos de inovação organizacional são aquelas destinadas ao aprimoramento da gestão do conhecimento, compartilhamento de ideias entre os colaboradores e novos formatos de relacionamento com outras instituições.

Além da classificação de acordo com os tipos de inovação, há também as definições conforme a capacidade de inovação. Considerando a capacidade é possível distinguir a inovação como radical, incremental e disruptiva. Segundo Kotler e Bes (2011): inovação

radical – consiste na criação de algo totalmente novo; inovação incremental – refere-se a melhorias realizadas. Para os autores a inovação deve ser uma prática constante das organizações, antes de surgir uma inovação radical muitas inovações incrementais a antecedem. Christensen (2012) caracteriza ainda a inovação disruptiva como sendo uma inovação capaz de transformar de forma irreversível o mercado utilizando soluções mais simplistas, em que normalmente são utilizados menos recursos para torna-la viável.

Para que seja possível identificar uma empresa quanto à sua relação com a inovação, a mesma poderá ser classificada conforme a estratégia de gestão da inovação adotada. A OCDE (2005) segmenta as estratégias de inovação das empresas em dois tipos, reativas e ofensivas. As empresas que optam por adotar uma estratégia reativa tendem a inovar a fim de não perder espaço no mercado para a concorrência potencialmente inovadora. Enquanto, aquelas que adotam uma estratégia ofensiva tem em seu posicionamento estratégico a busca por elementos que a diferenciem de forma vantajosa perante a concorrência.

Neste estudo será utilizada a definição de Freeman e Soete (2008) que apresenta seis estratégias de inovação desenvolvidas pelas empresas e empregadas com maior frequência na literatura. A nomenclatura das estratégias utilizadas pelos autores é: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. De acordo com os autores, a estratégia de inovação ofensiva é aquela projetada para alcançar uma liderança técnica e de mercado mediante antecipação aos concorrentes na introdução de novos produtos. Essa estratégia é utilizada por um número pequeno de empresas e busca realizar inovações radicais, normalmente investindo em pesquisa.

A empresa que utiliza a estratégia de inovação defensiva não deseja ser a primeira no mundo, nem deseja ser deixada para trás pelas mudanças técnicas. Essa estratégia tem a aderência de um número maior de empresas e busca responder com agilidade aos esforços de inovação realizados pelos concorrentes (FREEMAN; SOETE, 2008).

Já a estratégia de inovação imitativa é utilizada por um número ainda maior de empresas e não aspira se manter no páreo ou ir além dele. As empresas que optam por esta estratégia se contentam apenas em acompanhar de longe as líderes das tecnologias estabelecidas. Podem se utilizar de alternativas como o licenciamento ou franquias a fim de acompanhar a concorrência, sem ter que investir em pesquisas ou patentes (FREEMAN; SOETE, 2008).

Na estratégia de inovação dependente as empresas possuem um papel subordinado em relação a outras empresas mais inovadoras, onde clientes fornecem especificações técnicas

para novos produtos e recomendações técnicas. Nesse caso normalmente não possuem serviços de P&D – Pesquisa e desenvolvimento (FREEMAN; SOETE, 2008).

Estratégia tradicional é aquela em que os produtos fornecidos pelas firmas tradicionais mudam pouco, se é que mudam. As empresas não veem razões para mudar seus produtos porque o mercado não exige tais mudanças e a concorrência não a força a fazê-lo. É, portanto, uma estratégia utilizada em um mercado em que a tecnologia evolui lentamente e projeta produtos mais estáveis (FREEMAN; SOETE, 2008).

As estratégias oportunistas ocorrem quando um empresário identifica alguma nova oportunidade. Em um mercado de rápidas mudanças isso pode se dar através do fornecimento de um produto que os consumidores necessitam, mas que ninguém antes havia pensado em fornecer. Por atuar em um segmento de nicho, a empresa normalmente não tem concorrência direta e se utiliza de tecnologias já existentes, a fim de aproveitar rapidamente as oportunidades, não necessitando investimento em P&D (FREEMAN; SOETE, 2008).

Apesar da classificação das estratégias de inovação definida por Freeman e Soete (2008) auxiliar na identificação da abordagem utilizada pelas empresas, a estratégia adotada não é necessariamente única ou definitiva. Os próprios autores indicam que uma empresa que possui uma certa variedade de produtos ou serviços pode optar por diferentes estratégias conforme o setor em que irá atuar com cada um deles, podendo também modifica-las conforme a necessidade.

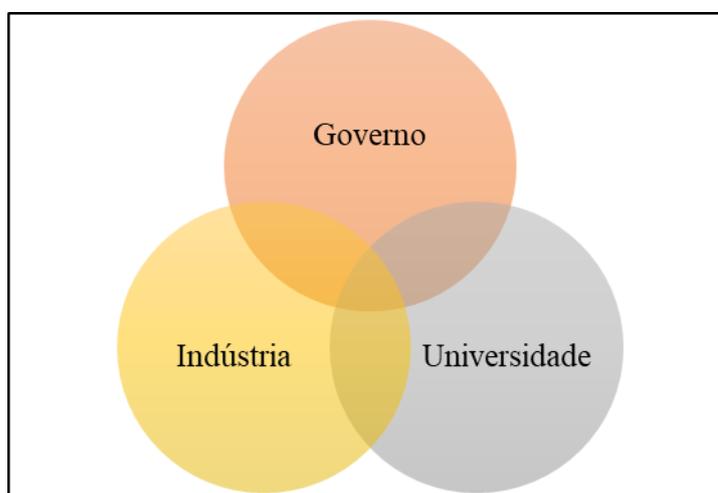
Além de abordar as capacidades e os tipos de inovação que as empresas podem promover, e as estratégias de gestão da inovação possíveis de serem adotadas pelas organizações, também se faz necessário compreender o ambiente em que as mesmas atuam. Em se tratando de ambiente de inovação serão evidenciados os Parques Científicos e Tecnológicos, em função de sua relevância para este estudo.

Para o desenvolvimento desta dissertação foi selecionada como objeto de estudo uma empresa alocada em um Parque Científico e Tecnológico, isto porque esses empreendimentos são considerados centrados em tecnologia e inovação e possuem alta densidade de empresas inovadoras (ANPROTEC; ABDI, 2008). Conforme caracteriza Spolidoro (1997) Parque Científico e Tecnológico é a iniciativa constituída em uma base física designada a acolher empresas de apelo inovador visando a ampliação de conhecimentos e resultados através da influência mútua com instituições de ensino e pesquisa.

Existem, portanto, três elementos essenciais em um Parque Científico e Tecnológico, são eles: o desenvolvimento imobiliário; o programa organizativo da atividade de

transferência de tecnologia e a parceria entre instituições acadêmicas, governo e setor privado (BALCONI; PASSANNANTI, 2006). A parceria descrita por Balconi e Passannanti (2006) entre academia, governo e setor privado é nomeada por Etzkowitz (2013) como "triple helix" ou "hélice tripla". Conceituada como um modelo espiral de inovação que captura múltiplos relacionamentos recíprocos em diferentes pontos do processo de capitalização do conhecimento conforme representa a figura a seguir (ETZKOWITZ, 2013).

Figura 1 – Hélice Tríplice



Fonte: adaptado de Etzkowitz (2013).

A primeira dimensão do modelo da hélice tríplice é a transformação interna em cada uma das hélices, como o desenvolvimento de laços laterais entre as empresas, por meio de alianças estratégicas ou a admissão de uma missão de desenvolvimento econômico pelas universidades (ETZKOWITZ, 2013).

A segunda é a influência de uma hélice sobre a outra, um exemplo disso é a Lei *Bayh-Dole Act* de 1980 em que o governo federal americano define regras sobre a propriedade intelectual que influenciam nas universidades. A partir desta lei se atribuiu a essas instituições a propriedade intelectual proveniente de pesquisas financiadas pelo governo federal desde que garantidos alguns direitos ao governo como o uso não exclusivo da patente. Como resultado as atividades de transferência de tecnologia se espalharam para uma gama muito mais ampla de universidades, permitindo o surgimento de uma profissão acadêmica de transferência de tecnologia (ETZKOWITZ, 2013).

A terceira dimensão é a criação de uma nova sobreposição de redes e organizações trilaterais a partir da interação entre as três hélices, formada com o propósito de apresentar novas ideias e formatos para o desenvolvimento de alta tecnologia. A tripla hélice denota a relação universidade-indústria-governo como uma das esferas institucionais relativamente iguais, porém interdependentes, que se sobrepõem e assumem o papel umas das outras (ETZKOWITZ, 2013).

No contexto brasileiro, de acordo com publicação do CNI (2016), a interação da hélice tripla que mais chama a atenção é a relação universidade-empresa. O conceito de academia é utilizado de forma ampla, contemplando além das universidades demais instituições de pesquisa.

Os argumentos desenvolvidos na sequência, com base na literatura e nos dados disponíveis para o Brasil, mostram que a relação universidade-empresa ainda é bastante complexa, na medida em que envolve desde a formação de pessoal e sua absorção pelas empresas, até interfaces dos mais variados tipos, que compreendem arranjos informais até acordos cooperativos bem mais sofisticados (CNI, 2016, p.4)

Etzkowitz et al. (2008) ao desenvolverem um estudo comparativo entre Brasil, Suécia e Japão apresentam como característica em comum entre os três países os sistemas centralizados do ensino superior, com influência significativa do governo (além de limitações impostas pelo governo), sobre interações entre universidades e indústria. Segundo Etzkowitz et al. (2008) há maior liberdade de atuação para pesquisadores em universidades privadas, permitindo maior integração e alternância da equipe entre tarefas acadêmicas e empresariais durante o dia, utilizando o mesmo equipamento de pesquisa.

Como evolução da hélice tripla no contexto brasileiro Almeida, De Mello e Etzkowitz (2012) apresentam a hélice tripla sustentável que contempla também o viés da sociedade. Neste caso o interesse público é representado por grupos de cidadãos e ONGs – Organizações não governamentais.

Um dos papéis da universidade na hélice tripla é promover a inovação para alcançar a inclusão social de grupos que não são usuários diretos do conhecimento produzido pela universidade. Em um contexto de baixo nível de educação formal, o empoderamento por meio de interações em hélice tripla gera sustentabilidade e participação democrática (ALMEIDA; DE MELLO; ETZKOWITZ, 2012, p. 209).

No Brasil, observa-se o crescimento dos empreendimentos que fazem a ligação entre os atores no processo de inovação. São, atualmente, mais de noventa parques situados principalmente nas regiões Sul e Sudeste, segundo último levantamento realizado pelas instituições CDT – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico e Ministério da

Ciência, Tecnologia e Inovação e Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI (2014).

De acordo com publicação da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores), a origem dos parques tecnológicos no Brasil se deu através do Programa Nacional de Parques Tecnológicos, iniciativa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Entretanto, só foram surgir os primeiros parques brasileiros em meados dos anos noventa, concentrando o atendimento a empresas oriundas das incubadoras existentes (ANPROTEC, 2008).

Evidenciando o volume relevante destes empreendimentos em território nacional, em 2013 mais de novecentas empresas estavam em operação espalhadas nos mais de noventa Parques Tecnológicos no Brasil. A maior concentração nas regiões Sul e Sudeste, possivelmente se explica em função da centralização da produção técnico-científica, conforme sugere os dados apresentados em documento da MCTI e CDT (2014).

Em um estudo do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI com base no projeto “Parques e Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil” foi promovida a identificação, no cenário brasileiro, dos modelos de sucessos em parques e incubadoras. Esta iniciativa partiu do estudo de impacto do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI analisando o período de 2002 a 2012.

O modelo de análise do documento supracitado e elaborado pelas instituições mencionadas foi estruturado em onze aspectos. Cada um deles composto por variáveis a fim de auxiliar na avaliação do grau de maturidade dos Parques, sendo os seguintes elementos analisados: conceito, infraestrutura, capital, inserção local, talentos, mercado, clusters, parceiros, governança e gestão, mecanismos e serviços, conhecimento. Neste relatório apresentado pela MCTI foram elencados quinze parques brasileiros como destaque, em operação e em implantação, sendo dois destes instalados no estado do Rio Grande do Sul (MCTI, 2015).

O estado ocupa o segundo lugar no pilar geral de Inovação pelo Ranking de Competitividade, realizado pelo Centro de Liderança Pública (2019). As variáveis utilizadas para definir essa classificação incluem registros de patentes, volume de bolsas de Mestrado e Doutorado, investimentos públicos em P&D e Empreendimentos inovadores. Na avaliação somente deste último item o estado do Rio Grande do Sul está também em segundo lugar ao considerar o indicador que mensura o número de Aceleradoras, Incubadoras, Parques Tecnológicos e Parques Científicos associados à Anprotec, com o objetivo de demonstrar o

potencial do Estado em promover a Ciência, Tecnologia e Inovação (CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA, 2019).

O conteúdo apresentado neste capítulo visa apoiar a identificação da Empresa Alfa, objeto deste estudo, em suas características relativas à inovação. Ou seja, identificar a estratégia de inovação adotada pela mesma e explorar as possibilidades de relação com o ambiente de inovação em que está alocada. Um dos objetivos deste estudo é também explorar as formas possíveis de inovação percebidas pela organização resultantes da diversidade dos recursos humanos, necessitando, portanto, que haja uma compreensão dos tipos e a capacidade de inovação passíveis de estarem presentes na empresa pesquisada. A fim de contextualizar o cenário brasileiro quanto aos ambientes de inovação foram apresentados mais especificamente os Parques Científicos e Tecnológicos.

Na sequência o próximo capítulo tratará da relação entre diversidade e inovação, onde a seção visa explorar as influências e impactos da diversidade de recursos humanos nas empresas sobre a inovação geradas pelas mesmas.

2.3 DIVERSIDADE E INOVAÇÃO

Estabelecer relações entre a diversidade de recursos humanos e a inovação tem sido uma tentativa emergente nos últimos anos de forma global, tanto em pesquisas acadêmicas quanto em publicações gerenciais, demonstrando a relevância do tema. No Brasil os estudos desta temática ainda são iniciais e surgem com ênfase em grupos específicos de diversidade. Neste capítulo será apresentado o elemento criatividade, pertinente a essa temática, assim como abordará grupos de diversidade e formas de inovação utilizados para relacionar os temas.

Ao tratar da relação entre diversidade e inovação, aborda-se de forma complementar os elementos que contribuem para o desenvolvimento de cada um destes elementos, dentre eles está a criatividade, por costumeiramente ser considerada tanto *input* como *output* do processo de inovação (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011).

Amabile (1998), pesquisadora de processos criativos, ao abordar os recursos dos grupos de trabalho salienta a importância de os gestores desenvolverem equipes heterogêneas. Visto que a criatividade é fonte promotora de inovação, a autora sugere a criação de grupos de apoio mútuo com diversidade de perspectivas e origens entre seus integrantes. Isto porque “quando as equipes compreendem pessoas com várias fundações intelectuais e abordagens

para trabalhar - isto é, diferentes conhecimentos e estilos de pensamento criativo - as ideias geralmente se combinam e entram em combustão de maneiras interessantes e úteis” (p.13).

Christensen (2012) indica que o acesso a recursos abundantes e de alta qualidade aumenta as chances de uma organização ser mais competitiva em um cenário de constantes mudanças. São caracterizados como recursos o conjunto de elementos capazes de contribuir para o que uma organização tem condições ou não de realizar. Enquanto Malerba acrescenta que “[...] inovação é considerada um processo que envolve uma sistemática interação entre uma grande variedade de atores para a geração e troca de conhecimento relevante para a inovação e sua comercialização” (2006, p. 385).

Para Amabile (1998) uma forma comum pela qual os gestores matam a criatividade, e por consequência a inovação, é reunindo equipes homogêneas. Embora a crença seja de que tais grupos de trabalho possuam vantagens quanto ao alcance de soluções de forma mais rápida e com menos atrito. Pode também ocorrer que estes mesmos atores pouco façam para melhorar o pensamento criativo: “todos vêm à mesa com uma mentalidade semelhante. E saem da mesma forma” (p.13).

A reflexão, portanto, de que a criatividade é fomentada por um grupo diverso e este enriquece a organização através de seus recursos permitiu que empresas começassem a enxergar a diversidade de recursos humanos com um diferencial competitivo e a partir daí percebessem diversos benefícios provenientes da mesma, bem como desafios.

Cox e Blake (1991) enfatizam que a questão da diversidade nas organizações tanto pode, quanto deve ser tratada como diferencial a ser utilizado em prol da organização:

A capacidade das organizações de atrair, reter e motivar pessoas de diversas origens culturais pode levar a vantagens competitivas nas estruturas de custos e à manutenção de recursos humanos da mais alta qualidade. Aproveitando ainda mais os benefícios potenciais da diversidade cultural em grupos de trabalho, as organizações podem obter uma vantagem competitiva em criatividade, solução de problemas e adaptação flexível à mudança. (p. 54).

De acordo com Herrera, Muñoz-Doyague e Nieto (2010) na medida em que a pesquisa em inovação e gestão se concentrou em recursos humanos, a ênfase foi colocada em certos departamentos ou grupos profissionais, como P&D, investigadores e inventores. Entretanto como sugere Parolin e Albuquerque (2011) a gestão estratégica de pessoas para a inovação não deve se restringir aos ocupantes de cargos em áreas como a de P&D, visto que todos os colaboradores, inclusive os participantes das atividades de inovação, contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

A fim de analisar de forma coerente as suas relações foi necessário pesquisar quais conceitos são utilizados em maior frequência na literatura para classificar diversidade e inovação. Podendo ser caracterizada por diferentes atributos físicos, intelectuais e/ou culturais quanto à diversidade, ou mesmo por diferentes tipos, capacidade e abrangência quanto à inovação.

Em pesquisa realizada em periódicos como *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science* foram encontrados diversos estudos publicados entre 2015 e 2019 que utilizam em suas palavras-chaves inovação e diversidade. Como muitos estudos se referiam à área de ciências da saúde, foi adicionado à busca a expressão recursos humanos. A partir de então os resultados foram mais coerentes com o tema proposto nessa dissertação. Porém a fim de focar somente nesta abordagem foram descartados os estudos que tratavam do tema em instância unicamente pública, ou que não contemplavam os recursos humanos na esfera empresarial.

Este levantamento, que antecedeu a pesquisa de campo, permitiu observar tendências dessa conceituação. As publicações pesquisadas apresentam variados conceitos de diversidade os relacionando com o campo da inovação, apesar de não haver conceitos consolidados alguns elementos aparecem de forma mais frequente. Entre eles é possível destacar a questão de gênero, que considera majoritariamente a proporção entre feminino e masculino ao analisar quantitativamente os colaboradores da empresa ou de determinado setor da mesma. Quanto à inovação a maior parte dos artigos emprega como parâmetro as inovações em processo, produtos ou serviços, utilizando para tal principalmente os indicadores de patente. A seguir o quadro formado com estes estudos.

Quadro 4 – Dados gerais dos principais artigos levantados

Ano	Autor/ Título	Objetivos	Resultados	Diversidade/ Inovação
2019	Gülsoy, T., Ustabaş, A. <i>Corporate Sustainability Initiatives in Gender Equality: Organizational Practices Fostering Inclusiveness at Work in an Emerging-Market Context</i>	Explorar, por meio de entrevistas detalhadas, as razões pelas quais as iniciativas de gerenciamento da diversidade direcionadas às mulheres são uma importante questão de gerenciamento estratégico para as empresas. Os entrevistados são os gerentes de recursos humanos de dois dos principais grupos de negócios da Turquia.	Sugere que estas empresas exercem políticas cuidadosamente afinadas destinadas a promover a igualdade de gênero e para esse fim se envolver em uma variedade de atividades orientadas para vários recursos humanos funções. Seus motivos parecem ser para reforçar a sua imagem corporativa, aumentar a satisfação do empregado, e colher tais benefícios esperados, como maior produtividade e aumento da capacidade de inovação. A importância da liderança da empresa é destacada como antecedente da	Gênero/ Processo, produto ou serviço.

			adoção da gestão da diversidade focada na igualdade de gênero.	
2019	Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., Belderbos, R. <i>Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms.</i>	Integração de insights da teoria do escalão superior e da literatura sobre inovação e corporações multinacionais para desenvolver uma estrutura que explica quando e por que a diversidade de nacionalidades nas equipes de alta gerência afeta o empreendedorismo corporativo e através desse desempenho a inovação nas multinacionais. Análise de 165 multinacionais de 20 países durante o período 1998 a 2007. Método quantitativo com uso de dados de relatórios anuais das empresas e análise de banco de dados secundários.	Confirmação que os efeitos positivos da diversidade da nacionalidade nas equipes de alta gerência no empreendedorismo e inovação das empresas são desencadeadas apenas nas equipes de alta gerência com baixa estratificação social e em multinacionais localizadas em países de origem com baixa distância do poder nacional. Revela que as multinacionais com diversas equipes de alta gerência se envolvem mais em empreendedorismo corporativo e subsequentemente veem um aumento no desempenho da inovação - mas somente quando essas equipes de alta gerência estão operando em ambientes caracterizados por igual distribuição de poder e baixa hierarquia.	Origem (nacionalidade)/ Processo, produto ou serviço.
2017	Shuying, W., Shuijuan, Z., Bobo, L. <i>Effect of Diversity on Top Management Team to the Bank's Innovation Ability-based on the Nature of Ownership Perspectiv</i>	Investigar como a diversidade da equipe da alta direção influencia na capacidade de inovação dos bancos sob a natureza da propriedade. Pesquisa quantitativa em 16 bancos comerciais na China que foram listados durante os anos de 2006 a 2015	Os resultados mostram que o papel da diversidade da equipe da alta direção nos bancos com capacidade de inovação não é idêntico. Nos “bancos estatais”, a idade, o nível de escolaridade e a diversidade de experiências funcionais afetam significativamente a capacidade de inovação do banco; mas nos “bancos não estatais”, a idade e o nível de diversidade educacional afetam significativamente sua capacidade de inovar, e a diversidade de experiências funcionais não é mais significativa	Idade, experiência profissional, nível educacional/ Capacidade de inovação (indicador financeiro).
2016	Romero-Martinez, A. M.; Montoro-Sanchez, Á.; Garavito-Hernandez, Y. <i>El efecto de la diversidad de género y El nivel educativo en la innovación.</i>	Analisar o impacto da diversidade de gênero e do nível educacional dos funcionários de P&D na inovação. Fonte de informação a pesquisa de inovação tecnológica na Espanha, que faz parte do plano geral de estatísticas da União Europeia (Eurostat), a partir de uma amostra de 7.962 empresas	Os resultados revelaram que a diversidade de gênero e o nível educacional dos funcionários de P&D influenciam positivamente, de forma individual, a inovação de produto, embora não se encontre uma influência significativa do efeito conjunto.	Gênero e nível educacional/ Produto ou serviço. Incremental ou radical.

2016	Ruiz-Jiménez, J. M.; Fuentes-Fuentes, M. del M. <i>Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs</i>	Analisar a influência das capacidades de gestão no desempenho da inovação de pequenas e médias empresas baseadas em tecnologia e o papel que a diversidade de gêneros desempenha na relação entre a equipe de alta gerência. Amostra de 205 empresas espanholas de setores de tecnologia e uma análise de regressão hierárquica para testar as hipóteses.	Os resultados confirmam que as capacidades de gerenciamento afetam positivamente a inovação de produtos e processos. Além disso, a diversidade de gêneros na alta gerência modera positivamente essa relação. Os recursos de gerenciamento têm uma influência maior na inovação de produtos e processos quando a equipe de gerenciamento é mais equilibrada em número de homens e mulheres.	Gênero/ Processo, produto ou serviço
2016	Silva, P. M. M. da, Rocha Neto, M. P. da, Brito, L. M. P., Barreto, L. K. da S., Gurgel, F. F. A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil	Investigar como a gestão da diversidade interfere na produtividade das organizações da construção civil na cidade de Mossoró (RN). Pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa realizada em seis organizações da construção civil.	Os resultados mostraram que os aposentados, os homossexuais e as pessoas com deficiência foram os menos observados nos quadros funcionais das organizações analisadas. A diversidade trouxe efeitos positivos, como aprendizado, criatividade, compartilhamento de experiências e inovação, mas também revelou seus desafios, por exemplo, conflitos em diversas áreas, desrespeito, isolamento, absenteísmo e insatisfação, fatores que podem comprometer a produção quando não bem gerenciados.	Gênero, raça, idade, religião, experiência profissional, nível educacional / Não especificado.
2016	Edmondson, A. C, Harvey, J.-F. <i>Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations</i>	Esclarecer a complexidade da formação de equipes transfronteiriças, ao mesmo tempo em que destaca os fatores que podem aumentar sua eficácia.	Revelaram que a formação de equipes entre os limites do conhecimento pode ser difícil na prática, e a inovação nem sempre é percebida. Oferecem insights complementares: o fluxo anterior enfoca a dinâmica de grupo e mede insumos, processos, estados emergentes e resultados da equipe, enquanto o último investiga de perto o diálogo e os objetos em práticas sociais recorrentes. Desenvolveram um modelo integrativo para avaliar os esforços de formação de equipes entre fronteiras e seu desempenho em inovação.	Experiência profissional, nível educacional/ Processo, produto ou serviço.
2015	Tubadji, A.; Nijkamp, P. <i>Six degrees of cultural diversity and R&D output efficiency</i>	Investigar a infiltração de novas ideias de P&D do mundo imaterial das ideias criativas, através da rede cultural da localidade, para o mundo documentado do conhecimento. Pesquisa em indicadores da EUROSTAT e <i>European Social Survey</i> (ESS) com dados de 2002 a 2004.	Os resultados relatam uma confirmação do principal impacto cultural na hipótese de inovação. No entanto, parece ser a estabilidade, e não um aumento ou diminuição da diversidade nas redes locais, que estimula a produção de P&D no presente caso.	Origem (nacionalidade)/ Processo, produto ou serviço.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os resultados obtidos nas pesquisas acima descritas demonstram em grande parte a relação positiva entre diversidade e inovação, evidenciando variáveis que podem influenciar nesse efeito. Com a intenção de compreender em profundidade as informações apresentadas alguns dos estudos são detalhados a seguir.

As pesquisas de Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016) apontam a diversidade de gênero na equipe de alta gerência como variável que modera positivamente a relação entre as capacidades de gerenciamento e o desempenho da inovação. Segundo as autoras os recursos de gerenciamento têm uma influência maior na inovação de produtos e processos quando a equipe de gestão é mais equilibrada em número de homens e mulheres.

Ainda correlacionando diversidade de gênero e inovação há o estudo de Romero-Martinez, Montoro-Sanchez e Garavito-Hernandez (2016). As autoras apresentam em suas pesquisas resultados indicando que a diversidade de gênero e o nível educacional dos funcionários da área de P&D influenciam positivamente, de forma individual, a inovação de produto, embora não se encontre uma influência significativa do efeito conjunto destes dois elementos sobre a inovação.

Em relação à existência de um efeito moderador do alto nível de educação entre diversidade de gênero e inovação nas equipes de P&D, os resultados indicam que essa relação não é significativa. Especificamente, isso pode ser devido a duas razões. Primeiro, os resultados mostram que, embora ambas as variáveis independentes tenham um efeito sobre a inovação, a influência positiva da diversidade de gênero na inovação de produtos é muito maior. Portanto, isso poderia explicar que o efeito moderador do alto nível educacional não tem efeito potencializador na relação entre diversidade de gênero e inovação (ROMERO-MARTINEZ; MONTORO-SANCHEZ; GARAVITO-HERNANDEZ, 2016, p.131).

Quanto à formação educacional são apresentadas questões relacionadas ao nível acadêmico e áreas de especialização. Para classificar a diversidade com relação ao nível de escolaridade o artigo de Shuying, Shuijuan e Bobo (2017) inclui um total de cinco categorias: ensino médio e abaixo, especialista, graduação, mestrado e doutorado. É calculada, portanto, para o estudo a formação educacional do grupo de colaboradores pesquisados.

Dentro da perspectiva de diversidade da formação educacional e experiências de vida profissional de indivíduos, como fatores que podem influenciar as capacidades de inovação Solheim e Herstad (2018) elencam três razões pelas quais esse processo pode ocorrer. A primeira diz respeito a questões como formação educacional e percursos profissionais, pois oportunizam com que os indivíduos adquiram habilidades e *insights*, que refletem as bases de conhecimento e rotinas organizacionais de empregadores anteriores. A segunda razão está tanto relacionada à educação quanto à experiência que os indivíduos incorporam durante os

laços interpessoais. Por último, os atributos comportamentais, ou seja, as formas pelas quais os indivíduos agem e comunicam seus conhecimentos. Concluindo, portanto, que as “capacidades de inovação podem ser entendidas a partir da perspectiva de como rotinas institucionais transformam as experiências e redes individuais dos funcionários em recursos coletivos” (SOLHEIM; HERSTAD, 2018, p.2).

Enquanto as experiências de vida profissional podem contemplar tempo de experiência na função e setor organizacional, Shuying, Shuijuan e Bobo (2017) em sua pesquisa consideram a variedade de setores em que os colaboradores atuaram para moderar a diversidade profissional, tais como marketing, recursos humanos, financeiro entre outros. Já Hoisl, Gruber e Conti (2017) que têm uma pesquisa relacionada à área de P&D da Fórmula 1, utilizam para classificar a diversidade de experiência profissional os indicadores de colaboradores que atuaram em áreas diferentes do mercado de trabalho: fora da área automobilística, fórmulas diferentes de Fórmula 1, construção de carros para eventos não comerciais e etc. Seus resultados indicam ainda que o papel da diversidade de experiências das equipes de P&D varia de acordo com o tamanho das organizações nas quais as equipes atuam.

Bell et al. (2011) apontam em seu estudo de meta-análise, em que são integrados resultados de diferentes pesquisas, que a diversidade de experiências funcionais tem uma pequena relação positiva com o desempenho geral da equipe, bem como com a criatividade e inovação da equipe. Sendo que a diversidade de formação educacional está relacionada à criatividade e inovação da equipe, bem como ao desempenho da equipe para os níveis de alta gerência.

Para van Dijk, van Engen e van Knippenberg (2012) a influência da diversidade relacionada ao trabalho é moderada pela complexidade da tarefa e é mais positivamente relacionada ao desempenho inovador, do que ao desempenho na função. Sendo estes resultados provenientes da pesquisa de meta-análise realizada pelos autores, a fim de explorar as relações de diversidade demográfica relacionada ao trabalho e desempenho.

Pensando nas formas de inovação provenientes da diversidade de recursos humanos há diversos estudos apontando para a inovação de produtos ou serviços, como foi possível observar no quadro elaborado pela autora, com dados gerais dos principais artigos pesquisados. Assim como a inovação de processos, normalmente atrelada a indicadores de patentes, há ainda outros estudos reforçando essa perspectiva e indicando outras possíveis formas de inovação relacionadas à diversidade de recursos humanos.

Um estudo que procurou relacionar heterogeneidade interdisciplinar e inovação em equipes empreendedoras salienta a questão da presença de pessoas com diferentes conhecimentos e experiências como forma de estímulo à consideração de um conjunto maior de informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas. O monitoramento conjunto do mercado, do ambiente tecnológico e financeiro facilita a recuperação e a avaliação de oportunidades para inovações de produtos (HENNEKE; LUTHJE, 2007).

Em estudo realizado pelo BCG- *Boston Consulting Group* em parceria com a Universidade Técnica de Monique e divulgado em 2017 foram pesquisadas 171 empresas alemãs, suíças e austríacas. Neste estudo foram identificadas diversas relações positivas entre diversidade e inovação, podendo destacar resultados mais significativos em empresas com maior nível de complexidade, ou seja, aquelas que têm diversas linhas de produtos e atuam em multissegmentos. Para a análise do desempenho das empresas quanto à inovação foi utilizado como critério de avaliação o valor gerado nos últimos três anos em decorrência da criação de novos produtos e serviços (LORENZO, 2017).

Frederick (2012) ressalta ainda a importância da diversidade a fim de fomentar a inovação radical em função do envolvimento de diferentes campos de conhecimento na construção de soluções e geração de novos *insights*. Evidenciando ainda que ao formar equipes com o mesmo perfil social, provenientes das mesmas instituições, com as mesmas raízes étnicas e mesmas localidades se torna menos provável a visualização dos problemas sob perspectivas diferentes, evidenciando assim uma potencial barreira à inovação.

Além da relação direta com a inovação há estudos demonstrando resultados quanto ao desempenho da empresa de forma geral. Pesquisa realizada com 61 empresas apontou resultados positivos analisando o índice de desempenho, desenvolvido a partir de um modelo que mede oito dimensões independentes. Foram utilizadas como subsegmentações as seguintes: produtividade e eficiência, adaptabilidade, capacidade, posição no mercado e crescimento futuro projetado foram identificados resultados positivos gerados em decorrência da gestão da diversidade existente nas empresas (CARSTENS; DE KOCK, 2017).

Rock e Grant (2016) acreditam que enriquecer a equipe de colaboradores com representantes de diferentes gêneros, raças e nacionalidades é essencial para aumentar o potencial intelectual conjunto das empresas. Criar um local de trabalho mais diversificado, segundo os autores, ajudará a manter os preconceitos dos membros da equipe sob controle e os fará questionar suas suposições, ainda que seja preciso garantir que a organização tenha práticas inclusivas para que todos sintam que podem ser ouvidos. Tudo isso pode tornar

equipes mais inteligentes e conseqüentemente tornar a organização mais bem-sucedida, independentemente de quais sejam seus objetivos.

Muitos estudos apontaram, portanto, para uma indicação positiva da relação diversidade de recursos humanos e inovação. Ainda que tenham sido percebidos outros benefícios gerados a partir da diversidade de pessoas nas empresas, assim como o maior desempenho.

No próximo capítulo é descrita a pesquisa propriamente dita, por meio de seus procedimentos metodológicos, descrição da empresa investigada e análise e interpretação dos resultados.

3 MÉTODO

Conforme Tachizawa e Mendes (2006, p.95) “não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que pretendemos atingir”. Portanto, com base nos objetivos propostos para esse trabalho são apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, através do método exploratório e adotando o estudo de caso como estratégia de investigação. Por meio deste método visa explorar as relações da diversidade de recursos humanos e inovação através da pesquisa realizada com uma empresa que está alocada em um ambiente de inovação, no caso um Parque Científico e Tecnológico. Denzin e Lincoln (2006) argumentam que a pesquisa qualitativa possui, genericamente, vários métodos e abordagens e é um campo que permite a associação de termos, conceitos e suposições de forma coordenada. Os autores a caracterizam como um conjunto de práticas materiais e interpretativas, as quais modificam o mundo em uma sequência de representações que incluem as entrevistas, as conversas, os registros audiovisuais, as notas de campo, entre outros.

De acordo com Diehl e Tatim (2009) a pesquisa exploratória tem o objetivo de ambientar o pesquisador quanto ao objeto de estudo. Podendo adquirir tal familiaridade a partir de pesquisas documentais, entrevistas pessoais e análise de cases. Para Tachizawa e Mendes (2006) o estudo exploratório investiga possíveis soluções para a problemática verificada. São delineadas respostas aos questionamentos através de pesquisa bibliográfica, apuração dos conceitos aplicáveis ao tema e coleta de dados e informações adicionais relacionadas ao assunto. Para este estudo além das entrevistas, registros fotográficos e observação do ambiente realizados como fonte primária, foram consultadas bases secundárias através da bibliografia pertinente assim como levantamento de materiais produzidos pela Empresa Alfa e Parque Zeta.

A definição pela utilização do estudo de caso se dá por se tratar de uma investigação empírica que apura um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada (YIN, 2010). Um forte benefício do estudo de caso é a possibilidade de pesquisar e perceber o indivíduo em seu

meio social, tem como finalidade desenvolver uma metodologia coerente com os objetivos da pesquisa e que forneça respostas aos pertinentes questionamentos (ROESCH, 2009).

Conforme Eisenhardt (1989) é importante não partir para o estudo de caso com hipóteses a serem testadas. Isto porque as perspectivas ou proposições podem influenciar e limitar as evidências encontradas. Assim como se um novo dado surgir durante a pesquisa, deve se tirar vantagem alterando a coleta de dados, caso seja provável que essa alteração auxilie no melhor entendimento e fundamentação da pesquisa (EISENHARDT, 1989). Algo que se fez relevante neste estudo pois a partir das entrevistas realizadas com os representantes da Empresa Alfa surgiu a necessidade de ampliar a pesquisa para contemplar a visão do Parque Zeta sobre os assuntos abordados. Em função disso o Parque foi contatado e de forma solícita disponibilizou uma de suas colaboradoras para apresentar, através de uma entrevista semiestruturada, o olhar do Parque Zeta a respeito de sua atuação e suas relações com diversidade e inovação.

Por se tratar de um estudo de caso se optou em explorar o olhar de quem está vivenciando a empresa no dia a dia, a partir da percepção dos colaboradores da organização. Assim é possível compreender a respeito da diversidade de recursos humanos e suas relações na Empresa Alfa de uma maneira que vai além da visão institucional já amplamente comunicada pela organização. De acordo com Yin (2005), um “caso” pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, entre outros. Assim sendo, é importante a explícita atenção com os limites: a distinção entre o fenômeno que está em estudo e seu contexto. Para o autor, o estudo de caso é um método qualitativo que geralmente compõe uma forma de aprofundar uma unidade individual, além de auxiliar na resposta de questionamentos sobre os quais o pesquisador não possui grande controle em relação ao fenômeno estudado.

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para seleção do universo pesquisado foram considerados dois fatores principais: a relevância da empresa no quesito gestão da diversidade e sua localização, a fim de priorizar uma empresa que estivesse alocada em um ambiente de inovação.

3.2.1 A empresa

A empresa Alfa, atua na área de TI desde a década de 90. Sediada inicialmente apenas nos Estados Unidos hoje em dia ocupa 40 escritórios em 14 países espalhados pelo mundo. Sua atuação contempla a consultoria e desenvolvimento de software

No Brasil atua em quatro estados com escritórios sediados nas cidades de Belo Horizonte, São Paulo, Recife e Porto Alegre. A pesquisa, portanto, foi realizada nesta última capital cujo escritório existe há dez anos no estado. Conforme informações da própria empresa atualmente são mais de 600 colaboradores nas operações no Brasil, sendo aproximadamente 200 destes atuando pela unidade de Porto Alegre. Entre os quais há uma população flutuante de cerca de 60% que acaba por atuar no escritório localizado em um Parque Científico e Tecnológico.

Sua estrutura organizacional é horizontal e possui segmentação em duas grandes áreas: OPS – *operations* e PS - *professional service*. Sendo que em OPS atuam os responsáveis pelos processos de recrutamento e desenvolvimento, jurídico e financeiro entre outros. Enquanto em OS atuam os desenvolvedores, gerentes de produto e demais atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos.

A Empresa se auto define como uma comunidade de pessoas apaixonadas e apresenta como missão revolucionar a tecnologia, sem deixar de considerar aspectos sociais. Possui três pilares que sustentam sua atuação, sendo eles: gerir um negócio sustentável, liderar e promover a excelência de software e revolucionar a indústria de TI, e advogar apaixonadamente em favor de justiça social e econômica.

Em função da avaliação de seus colaboradores recentemente foi eleita como a empresa mais amada no Brasil em sua categoria de atuação através de pesquisa realizada pela plataforma *Love Mondays/Glassdoor*. A avaliação foi realizada com profissionais que atuam ou atuaram na organização pontuando seus pontos fortes e fracos.

Em 2018 esteve classificada entre as 35 melhores empresas para se trabalhar na categoria multinacional segundo a premiação realizada em parceria pela *Época NEGÓCIOS* e *Great Place to Work*. Mais de uma vez, pela mesma premiação, figurou entre as 10 melhores empresas para mulheres no Brasil e já foi também reconhecida como destaque por sua atuação relacionada a questões LGBTQI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, *Queers*, Intersexuais e mais) em reconhecimento proveniente da pesquisa realizada pela *Great Place to Work*.

3.2.2 O Parque

O Parque Científico e Tecnológico pesquisado foi criado no fim da década de 1990, a partir da concepção da AGT (Agência de Gestão Tecnológica e Propriedade Intelectual), com o objetivo de desenvolver mecanismos institucionais para coordenar e viabilizar relacionamentos com empresas. Posteriormente, no início dos anos 2000 criou o Parque Científico e Tecnológico que atualmente conta com mais de 120 organizações (AUDY; KNEBEL, 2016). O Parque Zeta é fortemente baseado no que a própria instituição define como tripé fundamental: pessoas, criatividade e inovação, e se transformou em uma referência nacional e latino-americana.

Os Parques podem assumir diferentes maneiras de gerenciamento, no caso do Parque Zeta a governança é administrada exclusivamente pela universidade e conta com uma rede parceiros que contempla outros centros de pesquisa, inovação e financiamento de tecnologia (TOMELIN et al., 2018).

Conforme a publicação do MCTI (2015) o modelo de parceria entre Parque e empresa é fortemente atrelado à interação com a Universidade, sendo o Parque um facilitador para que os parceiros efetivamente aproveitem o potencial colaborativo desta. Salientando ainda que a instalação de empresas no Parque possa ser maximizada quando “estas são intensivas em tecnologia e aproveitam o capital intelectual disponível na Universidade para construir diferenciais competitivos através da inovação” (MCTI, 2015, p. 36).

Contando como critérios relevantes para o sucesso do parque a relação entre universidade e empresa além de um ambiente capaz de promover a inovação através de sua estrutura e práticas. Entre elas é possível citar a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, as parcerias nacionais e internacionais, localização geográfica estratégica e infraestrutura (MCTI, 2015).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais semiestruturadas realizadas de forma presencial ou remota, via recurso audiovisual. Sendo essas formas de contato com os sujeitos entrevistados importantes para viabilizar a observação das reações dos mesmos diante das questões apresentadas. A pesquisa foi realizada com colaboradores da

Empresa Alfa a fim de investigar suas percepções quanto à gestão da diversidade e inovação desenvolvidas pela organização. Em um segundo momento foi realizada, no mesmo formato de entrevista semiestruturada, a pesquisa com uma representante do Parque Zeta. Essa nova coleta se deu a partir da necessidade de complementar as informações verificadas com os representantes da Empresa Alfa através do posicionamento do Parque.

É importante ressaltar que este estudo não possui a pretensão de mensurar resultados de inovação das empresas com o objetivo de justificá-los através das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas. O interesse é observar de forma aprofundada o ambiente da empresa, com intuito de identificar o cenário atual no que diz respeito à gestão da diversidade e explorar possíveis relações entre diversidade e inovação no contexto desta organização.

Para que fosse possível realizar a pesquisa a Empresa Alfa demandou a assinatura de um Acordo de Confidencialidade entre a mesma e a pesquisadora. O documento redigido pela Empresa Alfa versa sobre itens vedados de divulgação, além de definir um período de dez dias úteis para avaliação do relatório final da pesquisa e deliberar sobre a publicação do mesmo.

O objetivo principal do documento, segundo a empresa, é resguardar tanto informações estratégicas da organização quanto a privacidade de seus colaboradores. No entendimento da empresa a exposição desnecessária das pessoas, assim como a divulgação de dados confidenciais poderiam vir a prejudicar comercialmente a Empresa Alfa.

Foram realizadas ao todo dez entrevistas semiestruturadas, entre os dias 13 de maio e 1º de julho de 2019. As entrevistas foram agendadas pelos colaboradores representantes do pilar 3, de justiça econômica e social da empresa, que ficaram responsáveis em divulgar entre todos os colaboradores do escritório de Porto Alegre a pesquisa. Estas pessoas se responsabilizaram em mediar o contato inicial entre os voluntários para as entrevistas e a pesquisadora. O encerramento da divulgação se deu conforme o acordo entre pesquisadora e organização pesquisada de obtenção satisfatória dos dados desejados, ou o que poderia ser considerado o ponto de saturação das informações via entrevistas.

Cada entrevista realizada com os colaboradores da Empresa Alfa durou entre 35 e 55 minutos variando conforme a disponibilidade e conhecimento sobre os fatos da pessoa pesquisada. Todos os envolvidos foram receptivos com a pesquisadora, demonstrando interesse pelo tema diversidade. Alguns demonstraram certo receio em divulgar informações que poderiam ser sigilosas ou reservadas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, e nesses casos, os colaboradores recorreram ao auxílio de colegas para confirmação

e complementaram, quando possível, seus relatos através de informações fornecidas posteriormente por correio eletrônico.

Ao entrar na sede da organização em Porto Alegre é possível observar que o próprio espaço físico da Empresa Alfa remete à diversidade. Desde as cores estampadas nas paredes, passando pelos dizeres nos painéis escritos em várias línguas e imagens espalhadas pelo ambiente. Em um dos painéis é possível observar fotos de colaboradoras negras do escritório de Porto Alegre em cargos diversos. Juntamente com as imagens estão frases de figuras públicas, sendo essas mulheres negras contemporâneas que representam a luta, protagonismo e resistência desse grupo. São poetisas, antropólogas entre outras que trazem falas como a da escritora e filósofa Djamila Ribeiro: “minha luta diária é para ser reconhecida como sujeito, impor minha existência numa sociedade que insiste em negá-la”.

A seguir seguem imagens do espaço do escritório da Empresa Alfa em que as imagens foram cobertas com retângulos pretos para ocultar rostos e nomes, a fim de manter anônima a identidade da empresa e de seus colaboradores.

Figura 2 – Entrada da Empresa Alfa



Fonte: registrado pela autora (2019)

Figura 3 – Painel de colaboradoras negras da Empresa Alfa



Fonte: registrado pela autora (2019)

A partir dos resultados obtidos através das entrevistas sentiu-se a necessidade de complementar a pesquisa com o olhar do Parque Científico e Tecnológico, onde a Empresa Alfa está alocada. Sendo assim em 22 de julho de 2019 foi realizada uma entrevista individual com uma das integrantes da equipe do Parque Científico e Tecnológico responsável pelo relacionamento entre a instituição e as mais de 120 empresas ali sediadas.

Além da realização das entrevistas foram considerados os seguintes materiais produzidos pela Empresa Alfa: o código de conduta da organização, livros publicados pela empresa, as apresentações e comunicações em geral postadas em suas plataformas digitais. Entre elas estão o próprio site da empresa e suas contas em redes e mídias sociais como o *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn*.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de modo a levantar informações sobre formas com que a empresa estudada desenvolve suas estratégias de gestão da inovação e, principalmente, o quanto estariam vinculadas à gestão da diversidade. Além de investigar o que para essas pessoas, como representantes da organização, significa diversidade e se elas a compreendem como algo positivo e inerente ao contexto inovativo. Por fim, buscou-se elementos que pudessem descrever como a Empresa Alfa se relaciona com o ambiente de inovação, o Parque Científico e Tecnológico.

No intuito de auxiliar na análise e compreensão dos resultados obtidos na empresa esta foi identificada de acordo com as práticas de gestão da diversidade e de gestão da inovação adotadas. Para compreensão do caso foram analisadas características quanto às suas estratégias de inovação utilizando como referência a classificação de Freeman e Soete (2008): ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista. Para a análise da gestão da diversidade foram utilizadas as perspectivas propostas por Podsiadlowski et al. (2013): reforço à homogeneidade, *color-blind*, equidade, acesso, integração e aprendizagem.

Além disso, os dados das entrevistas foram coletados e registrados em áudio. Posteriormente, esses áudios foram transcritos (SANTOS; GRECA, 2007) e os demais documentos foram analisados através da análise textual discursiva – ATD (MORAES; GALIAZZI, 2011). Este método de pesquisa utiliza um conjunto de três procedimentos com o objetivo de possibilitar a compreensão a partir do texto das entrevistas e documentos, que vão sendo tramados para compor o corpus da pesquisa (MORAES, 2003).

A análise e interpretação dos resultados desta pesquisa foram efetuados após a transcrição das entrevistas através deste ciclo que contempla as etapas de unitarização, categorização e comunicação (MORAES, 2003). Conforme o autor sugere a análise das entrevistas deve conter três níveis, sendo eles realizados de forma sucessiva a fim de enriquecer esse processo. Sendo assim, os temas essenciais podem ser agrupados de acordo

com suas semelhanças e definições em categorias a serem estabelecidas através do processo de auto-organização. Em um primeiro momento é realizada a desmontagem dos textos, posteriormente o estabelecimento de relações entre os dados coletados e por fim a captação do novo emergente. Este último considerando que os textos podem ser mais descritivos ou mais interpretativos, a fim de permitir maior rigor com o conteúdo original ou poder abstrair novos significados, na expectativa de teorizar e aprofundar os entendimentos (MORAES, 2003).

O método utilizado no trabalho apresenta como limitação a impossibilidade de generalizações empíricas, para as demais empresas alocadas no Parque Científico e Tecnológico ou do mesmo setor. Sendo assim, novas pesquisas poderão ser realizadas, quantitativas ou qualitativas, para identificar outras relações entre diversidade e inovação, presentes em outras empresas.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram realizadas dez entrevistas com colaboradores da Empresa Alfa e uma entrevista com uma colaboradora do Parque Zeta. Em função do acordo de confidencialidade assinado entre a pesquisadora e a empresa, solicitado e redigido por esta última, optou-se por apresentar as informações dos entrevistados de forma menos específica, para que não pudessem ser identificados. Para isso, categorias como idade e tempo de empresa foram classificadas em períodos e divididos em um agrupamento de anos.

A fim de apresentar a relação dos entrevistados foi elaborado o quadro abaixo, com suas principais características e informações sobre atuação.

Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados

Código do entrevistado	Idade	Sexo	Área de atuação	Organização	Tempo de empresa
ENT_A	25-29 anos	F	Operações	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_B	25-29 anos	M	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_C	40-44 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_D	25-29 anos	M	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_E	25-29 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_F	45-49 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_G	35-39 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	Acima de 6 anos
ENT_H	30-34 anos	M	Operações	Empresa Alfa	4-6 anos
ENT_I	30-34 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_J	30-34 anos	F	Operações	Empresa Alfa	4-6 anos
ENT_K	35-39 anos	F	Operações	Parque Zeta	2-4 anos

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Inicialmente foi solicitado aos entrevistados que respondessem se consideravam ser representantes de algum recorte de diversidade⁸. Caso a resposta fosse positiva, foi solicitado

⁸ Optamos por manter a forma como a Empresa Alfa define os grupos de diversidade, como recortes. Neste trabalho a expressão “recortes de diversidade” relacionam-se aos grupos de diversidade, tais como LGBTQ+, identidades raciais, pessoas com deficiências, etc.

que eles identificassem qual recorte, de acordo com algumas opções apresentadas, ou que definissem outras categorias. Os entrevistados se auto-intitularam representantes dos seguintes recortes apresentados como alternativa: gênero, LGBTQ+, racial e PCD. Entre as alternativas sugeridas pelos mesmos surgiram as seguintes definições: neurodiversidade, PAH (pessoa com altas habilidades) e mães.

Algumas expressões utilizadas tais como recortes, para se referir aos grupos minoritários, ou termos em inglês, são característicos da fala dos entrevistados e comuns à organização pesquisada por se tratar de uma empresa multinacional e atuante da área de TI

As categorias de análise foram definidas *a posteriori*, ou seja, a partir dos resultados obtido nas entrevistas, de forma que os conteúdos pudessem ser agrupados e interpretados. A análise dos dados foi segmentada em Gestão da Diversidade, Relação com o ambiente de inovação e Impacto sobre a inovação, com base nas informações obtidas nas entrevistas e com o apoio da pesquisa documental.

Cada uma das categorias foi construída e subdividida, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo e a partir do conteúdo obtido nas entrevistas. Sendo assim ao tratar da primeira categoria, “**Gestão da diversidade**”, cinco subdivisões são apresentadas: Concepções de diversidade, Intencionalidade na Gestão da diversidade, Impacto social, A Bolha e Desafios. O mesmo se aplica para as outras duas categorias, sendo que em “**Relação com o ambiente de inovação**”, emergiram as subdivisões *Push* do Parque, Via de mão dupla e *Push* da empresa. A categoria “**Impacto sobre a inovação**” resultou em: Estratégia de gestão da inovação, Influência da diversidade e por fim Formas de inovação.

4.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Nesta categoria são tratados os resultados referentes à Gestão da diversidade na empresa pesquisada, desde questões básicas como o conceito percebido de diversidade, até os desafios percebidos pelos pesquisados em trabalhar a mesma. São apresentados ainda resultados quanto às políticas e práticas de Gestão da diversidade realizadas pela Empresa Alfa e algumas possíveis consequências.

4.1.1 Concepções de diversidade

Com a finalidade de compreender a que concepções de diversidade os colaboradores da instituição pesquisada se referem, em um primeiro momento se optou em questioná-los sobre esse entendimento. Surgiram, então, compreensões que giram em torno de certos recortes e minorias, bem como visões mais abrangentes sobre o conceito de diversidade.

Os relatos que trataram diversidade como um conjunto de recortes fizeram alusão a questões de gênero, LGBT e racial com maior ênfase. Mas houve também quem pontuasse sobre PCD's, diferenças culturais e de faixa etária. O entendimento de diversidade apresentado pelos entrevistados perpassa a oportunidade das pessoas serem quem são no ambiente de trabalho: “seja diversidade de gênero, seja racial, seja LGBT, sejam diversas opções” (ENT_F). “São pessoas de contextos diferentes, de perfis diferentes, raças diferentes, identificação de gênero diferente” (ENT_I).

Lembrando que esses aspectos distintos podem ser facilmente reconhecíveis, ou mesmo algo oculto como salienta Kreitz (2008). Conforme também foi apresentado no relato do entrevistado ENT_B sobre a que se refere diversidade: “gênero, raça, deficiência, idade, cultura, visões de mundo... E coisas que não estão na aparência”.

Emergiu da pesquisa a intenção dos colaboradores da Empresa Alfa em ampliar o conceito sobre diversidade. Segundo os pesquisados a diversidade abrange todas as possibilidades que surgem ao permitir que os colaboradores possam ser eles mesmos em sua integralidade no ambiente profissional. “Isso inclui as pessoas trazerem todos os seus símbolos, referências pessoais, histórias de vida e juntar tudo isso para trazer pontos de vista distintos sobre qualquer situação” (ENT_B).

Sob esta ótica foi salientado pelos pesquisados particularidades como religião, maternidade e o aspecto social. Permitindo assim que as pessoas venham para empresa acompanhadas de seu *background* (ENT_F). “Diversidade é a gente fugir do padrão do mercado e a gente tentar refletir os recortes que existem lá fora. [...] é trazer a representatividade da sociedade para dentro do mercado” (ENT_A).

Ao mesmo tempo em que colaboradores trazem a visão sobre a instituição, como sendo uma empresa que valoriza a diversidade, há quem atente a que forma de diversidade se está fazendo referência. De acordo com o colaborador ENT_D esses diferentes olhares são perceptíveis em uma mesma mesa de trabalho onde:

Tu vai encontrar três, quatro, cinco visões diferentes de diversidade o que é muito bom, na lógica de produção e tal. Mas ao mesmo tempo eu vejo um olhar para a

diversidade muito forte, mas nem sempre a diversidade que as pessoas veem vai ser a mesma.

Ao considerar que a Empresa Alfa realiza a Gestão da diversidade, tem políticas e práticas relacionadas ao tema, não necessariamente é contemplada a totalidade de recortes. Em maior ocorrência são tratados dos recortes de gênero e racial. Dentro da perspectiva de gênero é tratada tanto a questão da mulher, quanto dos constituintes da sigla LGBTQ+. Mais recentemente, contempla ainda práticas direcionadas aos PCD's, intenção advinda de uma necessidade legal. De forma menos intensa são observadas também ações direcionadas aos recortes social e cultural através de iniciativas como a Aceleradora Inclusiva que visa capacitar e inserir no mercado de tecnologia da informação jovens provenientes de uma realidade econômica e social menos favorecida.

4.1.2 Intencionalidade na Gestão da diversidade

Ao serem questionados sobre as políticas e práticas de gestão de diversidade realizadas pela empresa pesquisada os entrevistados trouxeram seguidamente determinadas expressões como “intencionalidade” e “propósito” para descrever as ações realizadas pela empresa.

A “intencionalidade” tão repetida nas entrevistas dos colaboradores surgiu acompanhada por vezes de uma justificativa: refletir na empresa a representatividade que existe na sociedade onde está inserida. Em se tratando de Brasil, e de suas peculiaridades, são levantados principalmente os recortes de gênero e racial. Ainda que os colaboradores demonstrem que o viés social, mais especificamente a questão socioeconômica, é algo também percebido porém mais complexo e difícil de ser contemplado.

As práticas relacionadas à diversidade são uma premissa da Empresa Alfa desde seu nascimento, salientando que se trata de um dos pilares que norteiam a empresa: justiça econômica e social.

Diversidade é mais do que a gente falar de ‘em um ambiente a gente traz pessoas negras, pessoas LGBT, mulheres...’ é muito mais sobre todo o ecossistema ao redor. Não é só contratar essas pessoas e dizer ‘temos uma empresa diversa’ não. Para não dizer que essa é a primeira etapa, porque não deveria ser, primeiro é você entender que não ter diversidade é um problema. É conseguir criar um ambiente seguro para essas pessoas trabalhar (ENT_H).

Ainda que um dos pilares que norteiam a Empresa Alfa desde o início da sua existência seja o da justiça econômica e social, nem sempre a organização possuiu um ambiente tão favorável à diversidade. Pensando em sua atuação no Brasil e particularmente em Porto Alegre, ainda que a empresa não fosse tradicional, ao trazer pessoas do mercado que

possuíam visões mais ortodoxas a esse respeito em função da questão cultural acabava por dificultar a existência de um ambiente diverso (ENT_G).

Acho que lá no início tinha muito uma característica de empresa tradicional. Onde eu tinha que ter cuidado com algumas questões que eu falava, e nem tudo podia trazer e com as coisas da minha personalidade. Mas eu vi essa transformação acontecendo principalmente com pessoas de opiniões diferentes e de *backgrounds* diferentes entrando e isso foi se transformando. Hoje existe uma pressão muito forte mesmo que a gente não quisesse tratar essas questões e tudo mais, vem dessas pessoas. São pessoas que trazem consigo além da vontade de serem diferentes, elas querem ter espaço e abrir para as outras, sabe? (ENT_G).

Originalmente a Empresa Alfa era mais focada em trabalhar a relação de gênero, principalmente em se tratando da mulher no mercado de TI. Atualmente foca também em questões relacionadas aos recortes LGBTQ+ e racial. Para isso conta com o apoio de representantes de P3, ou seja, o Pilar 3 que trata da justiça econômica e social em cada escritório. Segundo a ENT_G o objetivo desta iniciativa é garantir que exista um olhar para diversidade, demonstrando que há oficialmente investimentos da Empresa Alfa direcionados para a Gestão da diversidade

Há estratégias idealizadas de forma global, em nível de país e regionalmente com o viés dos escritórios. Definições que segundo a ENT_F vem de forma *top-down* como um norte do que será trabalhado, mas contempla também diversas demandas que surgem organicamente através do olhar dos colaboradores de uma forma geral.

Embora existam pessoas formalmente direcionadas para desempenhar um olhar estratégico para a Gestão da diversidade nos escritórios, na prática essa missão é compartilhada entre todos colaboradores. Como comenta a ENT_A é algo que todos acabam se envolvendo, principalmente quem percebe o impacto das ações que promovem a diversidade. “Tem coisas que vem guiadas específicas, mas no geral eu diria que muitas das ações que a gente vê ganhar corpo [...] elas nascem das pessoas e de grupos de pessoas que tem aquilo como desejo comum de levar adiante” (ENT_H).

Para a ENT_G o interesse das pessoas em se envolver é reflexo do quanto as mesmas já se sentiram prejudicadas historicamente, em função de fazerem parte de grupos minoritários. Por isso tem interesse de ajudar a moldar um cenário diferente e abrir portas para quem sente as mesmas dificuldades.

Atualmente o escritório de Porto Alegre conta com uma série de grupos internos que objetivam desenvolver ações e/ou suscitar discussões a respeito de terminados recortes. Sendo o *Gender Justice* para tratar de questões de gênero, no Quilombolas o recorte de negritude, o *Status Queer* se refere a comunidade LGBTQ+ e mais recentemente foi criado o Acessa

relacionado a PCD's. Estes nomes estão inclusive estampados nas paredes do escritório de Porto Alegre em espaços de escrita colaborativa.

Figura 4 – Painel colaborativo na Empresa Alfa



Fonte: registrado pela autora (2019).

Estes grupos são constituídos e desenvolvidos por colaboradores de qualquer área da empresa, podendo ter em sua composição somente membros de um recorte específico ou grupos mistos. Dentro da carga horária exercida por todos colaboradores há um percentual de horas livres para que cada membro possa utilizar da forma que melhor lhe convier. A Empresa Alfa incentiva que essas horas sejam destinadas à capacitação, desenvolvimento de projetos e pesquisa, fomentando, assim, iniciativas como os grupos internos, entre outras práticas.

Os grupos podem conter atividades como realização de palestras, treinamentos, ou seja, atividades destinadas a compartilhar informações e conscientizar as pessoas sobre o tema relacionado a algum recorte. Pode ainda existir em formato de roda de conversa para permitir

a troca de experiências e percepções entre representantes de um determinado recorte em ambiente seguro para falar a respeito. São ações que podem ocorrer tanto de forma interna e exclusiva para colaboradores, quanto de forma externa, em que pode contar com a participação de pessoas de fora da empresa. Isso demonstra que os colaboradores têm autonomia para definir as melhores estratégias para tratar em seus grupos internos (ENT_G).

Durante o período da pesquisa, mais especificamente em junho, aconteceram nas dependências do escritório de Porto Alegre diversas ações relacionadas ao Mês do Orgulho Gay. O Dia Internacional do Orgulho Gay ocorre em 28 de junho e o mês é o período eleito para práticas e ações de conscientização. Tanto nas dependências do escritório quanto nas publicações das redes sociais foi possível observar ações que remetiam a conscientização, reflexão sobre o tema, troca de experiências e também comemoração.

Figura 6 – Cronograma de atividades referentes ao mês do orgulho gay na Empresa Alfa



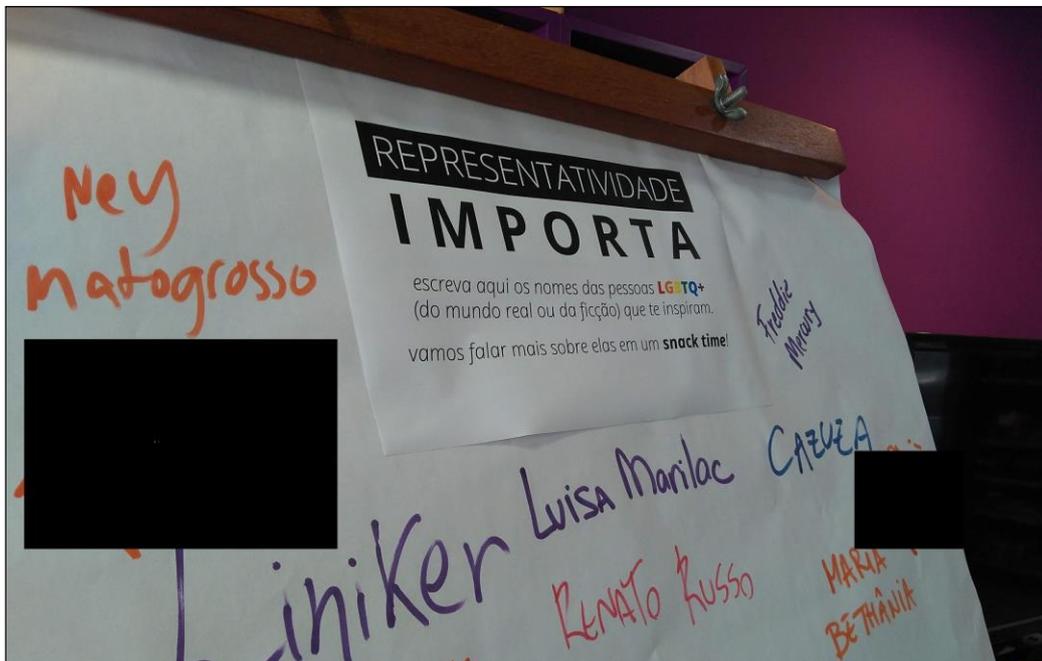
Fonte: registrado pela autora (2019).

Figura 5 – Postagem em rede social em alusão à diversidade



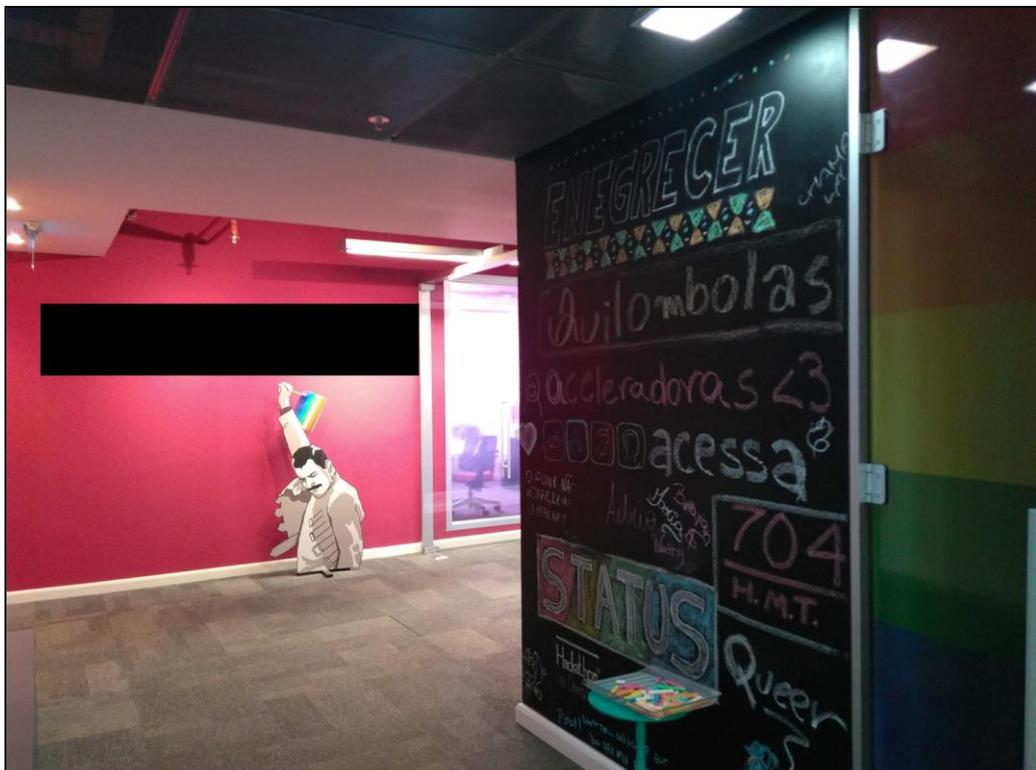
Fonte: Instagram (2019).

Figura 7 – Flip Chart colaborativo com nomes de ícones LGBTQ+ na Empresa Alfa



Fonte: registrado pela autora (2019).

Figura 8 – Painel colaborativo na Empresa Alfa e elemento visual de Freddie Mercury



Fonte: registrado pela autora (2019).

Além das resoluções de cada escritório, a exemplo dos grupos internos de Porto Alegre, existem práticas promovidas de forma global ou a nível nacional. Uma das campanhas rodadas pela Empresa Alfa em âmbito nacional é o programa de recrutamento expresso Enegrecer, que tem como objetivo inserir um maior número de pessoas negras na área de TI. Para isso é realizado um processo seletivo de negros para negros, que em 2018 aconteceu em Salvador na Bahia e destinou colaboradores para os escritórios de todo o país.

Por exemplo o grupo Quilombolas, que é um dos grupos internos, existe há algum tempo. Mas ações voltadas especificamente para o recorte de negritude são feitas ao meu ver com intencionalidade há uns três anos em Porto Alegre [...]. Porque muito a gente discute né, tu tem discussões sobre todos esses assuntos há muito tempo. Mas agora tu ter uma ação efetiva para determinado recorte... Até porque muitas vezes esse tipo de ação não é pensada só a nível escritório, Enegrecer é uma campanha nacional. Até tu conseguir chegar nesse nível de entender que isso é uma necessidade a nível de região, de país... Leva muito tempo (ENT_A).

Existem práticas institucionalizadas entre os escritórios brasileiros como o *snack time* e *lunch and learn* que auxiliam na promoção da conscientização por parte dos colaboradores. Conforme a ENT_J estes são eventos organizados internamente sendo de quinze minutos para o horário do lanche, *snack time*, ou de uma hora no caso almoço, *lunch and learn*, para compartilhar ideias, dicas de livros e artigos com temas que podem estar relacionados ou não à diversidade.

Para o escritório de Porto Alegre a observância na admissão de PCD's entre os colaboradores se deu de forma mais recente. É possível relacionar tal ação ao aumento do número total de funcionários contratados pela Empresa Alfa e à necessidade legal de acolher um percentual de colaboradores deste recorte em função do Artigo 93 da Lei nº 8.213 de 24 de Julho de 1991. Tal legislação prevê a reserva de 2 a 5% das vagas em empresas com 100 ou mais funcionários, para pessoas com deficiência.

Justamente relacionado a esse recorte é o tema tratado no mais novo grupo interno da empresa. O grupo ACESSA que trata da temática PCD's envia semanalmente um newsletter para todos os colaboradores da empresa em que compartilha informações e dicas para uma boa convivência. O conteúdo é relacionado principalmente às deficiências que os colaboradores PCD's da organização apresentam. Para desenvolver e auxiliar na integração de todos, além de disponibilizar aulas de inglês e espanhol para seus colaboradores, a Empresa Alfa oferta capacitação em Libras, a Linguagem Brasileira de Sinais.

São percebidos esforços direcionados aos processos de recrutamento e seleção de pessoas em diversos recortes de diversidade: “tem ações de recrutamento de mulheres, tem ações para recrutamento de pessoas negras, [...] contrata mulher grávida...” (ENT_C).

Embora as ações de recrutamento realizadas pela Empresa Alfa sejam facilmente observáveis é possível perceber ainda ações destinadas a desenvolver essas mesmas pessoas dentro da organização. “Quando a gente está falando de estratégia a gente às vezes vai para o mais fácil, que é isso: contratar é mais fácil que do que gerenciar o relacionamento, muito mais fácil. Mas não que a gente não tente (ENT_G)”.

Na questão da população negra acho que cada vez mais tem tido movimentos muito fortes, tem sido bem legal... Ainda não alcançamos a ideia que é termos aqui dentro uma proporção que reflita a sociedade brasileira. Tanto que o Enegrecer a primeira parte foi trazer as pessoas para dentro, mas a ideia não é acabar aí. É ajudar elas a se tornarem líderes aqui dentro (ENT_D).

Neste contexto de representatividade, ter pessoas de determinados recortes alocadas em cargos de liderança transmite uma mensagem clara para os demais colaboradores: a ascensão é algo possível. Como descreve o ENT_B, “existem esforços para recrutar pessoas de diversidade, e aqui dentro reconhece-las e impulsiona-las para os cargos de liderança”. Mensagem essa que fica mais evidente para os recortes de gênero e racial, em função da quantidade de mulheres ocupando cargos de liderança e também pessoas negras.

Segundo informações divulgadas no site da Empresa Alfa a gestão no país é atualmente compartilhada por duas colaboradoras que possuem o cargo de Diretora geral. No Brasil o time de Liderança Estratégica é formado por nove integrantes, sendo cinco destes, incluindo os de direção geral, ocupados por mulheres. Além dos cargos de liderança em âmbito nacional, em cada escritório existem ao menos dois líderes estratégicos, em Porto Alegre ambos são preenchidos por mulheres.

Nossa liderança no Brasil no geral ela é bastante diversa, tem pessoas negras, tem mulheres, não são só homens. E acho que isso abre um ponto de inspiração que outras pessoas podem ocupar esses lugares [...]. Acho que diversidade é muito importante quando ela é de verdade, quando a diversidade é de fato um valor central da empresa. Que não é só lá nas pessoas que estão na base da empresa, mas também permeia posições de liderança ou posições estratégicas da companhia. É importante salientar que a diversidade não é só para a base da pirâmide, ela é para todos (ENT_H).

Mas esse cenário não é por acaso, segundo a ENT_I a empresa possui metas de mulheres na empresa, inclusive em cargos de liderança e realiza práticas muito fortes com esse intuito. Existe, por exemplo, um programa de desenvolvimento de lideranças destinado especificamente para mulheres. Conforme relata a ENT_G existem cotas para alguns treinamentos, geralmente utilizando o indicador de gênero e de forma menos frequente as cotas raciais. O objetivo das cotas, segundo ENT_G, é garantir que a pessoa terá

oportunidades de desenvolvimento em sua jornada como um todo. Dessa forma a empresa tem certeza que está incluindo determinados recortes.

Embora a empresa mensure periodicamente indicadores de diversidade, oficialmente a mesma e seus colaboradores através do escritório pesquisado não divulgaram esses resultados ou metas relacionadas a eles. Ainda que fora divulgado em publicação nacional da Empresa Alfa no início de 2018 que seu quadro de colaboradores era composto em 38% por mulheres sem que fossem detalhadas mais informações a esse respeito.

No dia a dia o propósito da empresa em valorizar a diversidade é observável através do seu modo de atuação. A colaboradora ENT_I exemplifica como isso ocorre no trabalho diário: “a gente trabalha todo dia olhando sob essa perspectiva para não ter o mesmo conjunto social de pessoas no mesmo grupo, nos mesmos projetos, na mesma conta, a gente sempre busca essa diversidade”. Enquanto a ENT_F salienta que a maneira que se compõe os grupos de trabalho objetiva que essa diversidade possa agregar maior valor.

No meu grupo eu fui muito intencional em trazer a diversidade, muito intencional. Então assim, de pessoas negras, de pessoas LGBT, de homens na configuração. Para que a gente pudesse compor um grupo que fosse trazer realmente diferentes *backgrounds* e fazer mais contribuições (ENT_F).

Mas os benefícios sugeridos, aparentemente aos olhos dos colaboradores, não sobrepõem o intuito maior da empresa que é de auxiliar a construir uma sociedade mais justa econômica e socialmente.

É uma vontade de ver a coisa dar certo, quando tá ligado a uma coisa do tipo mudar o mundo através do software, usar a tecnologia para mudar realidades, acho que isso dá um senso de propósito para quem está envolvido. Então, vai mais longe. Aí daqui a pouco tu vê pessoas que estavam nesses projetos (Aceleradora Ágil, Aceleradora Inclusiva) trabalhando aqui com a gente, aí são pessoas negras, mulheres, LGBT's, PCD's... Você vê os pontos se ligando (ENT_B).

O que demonstra aos colaboradores um propósito maior da empresa ao pensar a Gestão da diversidade. As ações realizadas pela organização são vinculadas a seus pilares, em se tratando de diversidade mais especificamente ao Pilar 3 de justiça econômica e social.

4.1.3 A Bolha

Uma das expressões mais repetidas pelos entrevistados foi “a bolha”, utilizada por eles para se referir à empresa e evidenciar as discrepâncias entre o que vivenciam naquele ambiente em comparação ao restante da sociedade. Conforme é evidenciado na fala da ENT_E ao retratar as políticas e práticas que a Empresa Alfa desenvolve junto aos seus

colaboradores: “política anti-assédio, discriminação e coisas do tipo. E também todo suporte para as pessoas porque a gente sabe que a gente vive numa bolha e que se a gente sair dessa bolha a gente tá exposto a todas essas coisas”.

As coisas a que se refere a entrevistada são as dificuldades comumente encontradas na sociedade incluindo questões de preconceito, discriminação e assédio entre outros principalmente relacionados às minorias. Mesmo na área de TI, segmento de atuação da empresa pesquisada neste estudo, a visão é de que o cenário apresentado é constituído predominantemente por homens, caucasianos, heterossexuais e cisgênero (ENT_J).

Dentro da organização há uma preocupação em manter um ambiente seguro e propagar, inclusive, essa intenção para a relação com os clientes. Conforme apresenta a ENT_C nem sempre as pessoas que não estão nesse ambiente controlado, que é a empresa pesquisada, terão informação e consciência de como lidar com a diversidade. Há ainda a preocupação em alocar ou manter os colaboradores em relações comerciais em clientes que não se configurem como espaços nocivos. Segundo a ENT_A empresa avalia a situação para não colocar os colaboradores em situações de risco.

Mesmo quando a gente vai alocar alguém no cliente, sim, a gente tem que se adaptar a algumas coisas do cliente, um *dress code* do cliente a gente tem que se adaptar. Mas a identidade de gênero da pessoa, o cabelo afro, as tatuagens... A gente não pode tirar isso da pessoa porque é uma identidade dela. A gente pode mudar o *dress code*, vai se adaptar ao cliente, mas a identidade de gênero a gente não vai poder mudar (ENT_A)

Os entrevistados relataram dificuldades principalmente relacionadas a questões de raça e gênero. Foram apresentados alguns exemplos de machismo, preconceito racial e com pessoas de diferentes identidades de gênero vivenciados por eles mesmos ou colegas de trabalho.

Conforme a ENT_F a intenção da empresa pesquisada é proteger seus colaboradores: “a gente tenta criar alguns mecanismos de relação com os clientes para que isso não seja tão assim contundente [...]. A gente se sente seguro dentro da empresa, mas quando a gente sai pro cliente a gente sofre todas as outras questões que a gente vê no mercado”.

Mesmo com tantos cuidados, como já relatado, surgem casos em que é necessária a intervenção da empresa. Essa pode ocorrer de diferentes formas, desde um acolhimento inicial ao relato de uma situação desconfortável vivenciada pelo colaborador até o encerramento do vínculo comercial com determinado cliente ou fornecedor em função de situações como essa.

Exemplos disso são os casos em que a empresa pesquisada precisou intervir em função de relatos de preconceito provenientes de clientes e fornecedores. “Já teve caso da pessoa não se sentir confortável no cliente e já teve caso do cliente dizer que não gostaria de estar com X e X pessoas, não dizer que era por uma questão de diversidade, mas a gente percebe que é” (ENT_A).

Já teve de clientes terem atitudes machistas que as pessoas se sentiram desconfortáveis. Tem pessoas Trans trabalhando aqui também e acho que para elas também é uma dificuldade bem grande. Já teve clientes que pediram para trocar a pessoa que tava no projeto. E já teve clientes que a gente teve que cortar o relacionamento por causa desse tipo de situação, assim... Que não tava funcionando (ENT_G).

O que fica evidente no relato dos colaboradores da Empresa Alfa é a forma como a mesma acolhe as pessoas e procura criar uma rede de apoio dentro da organização e fora dela para evitar que situações como essa continuem ocorrendo. “A gente traz essa situação para a empresa Alfa e se sente bastante acolhido, sabe?” (ENT_C). Ainda segundo a entrevistada “[...] às vezes os nossos próprios colegas quando observam isso nesse ambiente em que a situação acontece buscam apoiar o outro que está sendo oprimido, digamos assim. Mas às vezes não é tão fácil assim” (ENT_C).

Aqui, não quer dizer que eu não vou passar pelo mesmo. Mas quer dizer que eu tenha abertura de conversar sobre isso. Então se eu passar por uma situação de desconforto aqui, a empresa está super aberta para gente conversar sobre e a gente tentar reverter o quadro. Por exemplo, cada um tá num momento da sua jornada, de você ir lá, dar o *feedback* para a pessoa, e a pessoa entender que é algo importante para colocar na jornada dela para ela se desenvolver, entendeu? [...]. Porque nós temos voz aqui dentro (ENT_J).

Esses esforços ocorrem tanto internamente quanto externamente. Segundo a ENT_I as dificuldades com clientes ocorrem de forma eventual e geralmente quando são relações comerciais novas. Os indícios então percebidos são principalmente a diferença no tratamento ou falta de receptividade com pessoas de grupos de diversidade. Para tratar tais itens, conforme relato da ENT_I, a empresa trabalha mostrando pouco a pouco a razão pela qual acredita na diversidade e nos impactos positivos que ela gera.

Conforme revela o depoimento da ENT_A a Empresa Alfa procurar evitar que haja situações desconfortáveis aos colaboradores, porém deixa claro que tem ciência da dificuldade de mudança de paradigmas dos clientes e do limite que não pode ultrapassar. “Seria melhor evitar que elas sofressem aquilo, porque a gente só consegue mudar o cliente até um certo nível. A gente tenta levar esse terceiro pilar junto, com certeza diariamente... Mas existe um nível até onde a gente pode ir junto com o cliente” (ENT_A).

Quando comparada a outras empresas da área de TI a ENT_F salienta a importância da Empresa Alfa e chama a atenção para o caso de empresas que tem um discurso dissociado de práticas de apoio à diversidade. “Eu já passei por empresas que tu tinha um discurso de ‘ah, a mulher, gênero, não sei o que...’ e tu via assim o contexto da empresa que não era nada daquilo. Era só para mostrar que ‘estamos fazendo’”.

A Bolha, portanto, relatada pelos entrevistados mostra a Empresa Alfa como um porto seguro para seus colaboradores quando comparada com as demais empresas do segmento ou mesmo com o restante da sociedade. Características como o respeito às diferenças e suporte aos colaboradores estão entre itens mais citados para justificar este título informal.

4.1.4 Impacto Social

Tratar de impacto social ao abordar diversidade é consequência de uma realidade em que a sociedade ainda é desigual e muitas vezes omissa a esse cenário. Empresas privadas que tem um olhar para a diversidade de recursos humanos de alguma forma contribuem para mudar esse contexto.

Nossa sociedade é, em grande medida, preconceituosa, medrosa, autoritária, machista, injusta, discriminadora e omissa. No geral, as corporações não são melhores nesse sentido, já que, salvo raras exceções, o respeito à diversidade não está entre as grandes preocupações organizacionais (FREITAS, 2016, p.15)

Pensar e agir em prol da diversidade causa impactos diretos e indiretos. Esse movimento não se limita a afetar os colaboradores e seus pares dentro da empresa, acaba por refletir em outros cenários de convivência destes: seja no âmbito pessoal, com a família, amigos e companheiros; seja no lado profissional ao tratar com clientes, fornecedores e parceiros.

Algo possível de observar no relato da ENT_C ao comentar sobre esse quesito na Empresa Alfa: “[...] é como a gente cria esse ambiente aqui, junto com as pessoas, e como a gente leva isso para fora. Para ir transbordando isso que a gente tem dentro da empresa Alfa para as outras empresas, para dentro do Parque, às vezes até para a própria família da gente”.

De forma interna a empresa prioriza a questão da conscientização entre seus colaboradores. Há um processo de imersão para seus novos integrantes em que os mesmos têm acesso a informações através de capacitações, treinamentos e acompanhamento de colaboradores mais antigos. Tais ações permitem ao novo colaborador internalizar o modo de atuação da organização.

Essa abordagem gera um movimento diferente para cada colaborador dependendo de como o mesmo trata ou tratava tais assuntos. Podendo reforçar a importância da diversidade, incentivar a reflexão sobre o tema e gerar novas discussões. No relato da ENT_J é possível observar o viés politizado da temática:

Pessoas brancas, aqui dentro, hetero, cis, por exemplo, e homens, não vão ser as pessoas privilegiadas aqui dentro igual é na sociedade. Aqui as pessoas privilegiadas têm que passar por um momento de desconstrução, todos nós passar por esse momento de desconstrução, e usar o seu privilégio não como algo ruim, vamos dizer assim, que pode tirar a oportunidade do outro. Mas do tipo, as oportunidades que você tem e as forças que você tem como que você pode apoiar também para cultivar e apoiar outras pessoas na sua carreira.

Para Rock e Grant (2016) existem outras vantagens com relação a esse impacto sobre os colaboradores. Ao quebrar a homogeneidade do local de trabalho os autores indicam que se permite que os colaboradores se tornem mais conscientes de seus próprios preconceitos em potencial que, de outra forma, poderiam cegá-los às informações principais e até levá-los a cometer erros nos processos de tomada de decisão.

Na perspectiva de interação com os clientes são apontados pelos entrevistados diversos exemplos em que as práticas de gestão da diversidade da empresa Alfa influenciaram as relações com os parceiros comerciais: desde comentários favoráveis à diversidade encontrada nos times relacionando a um resultado positivo das entregas do mesmo até convites recebidos dos clientes para realizar uma fala especificamente sobre gestão da diversidade aos seus colaboradores.

Cada empresa tem sua cultura, e a gente não consegue mudar a cultura de um lugar de um dia para o outro. Só que o fato de demonstrar a forma que a gente trabalha, as pessoas que fazem parte desse grupo, sabe? E de alguma forma o cliente sabe que esse pilar 3 existe (justiça econômica e social), então dependendo da cultura do cliente a gente consegue influenciar. Porque eles ficam curiosos, começam a questionar sobre o tema, e acaba abrindo espaço para discussão, entendeu? E aí tudo que envolve discussão, o que é desconfortável ou não pra pessoa pode entrar no processo de reflexão sobre aquilo, né. E a reflexão pode trazer mudanças (ENT_J).

Em determinadas situações o discurso proferido aos parceiros, clientes ou fornecedores, sobre diversidade abriu portas para que fosse possível tratar de problemas relacionados a isso que estavam acontecendo entre Empresa Alfa e algum destes (ENT_E). Bem como em outras oportunidades abriu espaço para o diálogo permitindo que colaboradoras da própria empresa cliente se fortalecessem (ENT_C).

Teve uma vez que eu tava numa reunião e aí a gente tava apresentando as coisas, enfim. E aí tinha um slide que era todas as pessoas do time e era metade mulher e metade homem no time. E aí uma pessoa que tava lá do lado do cliente pegou e falou assim: ‘nossa esse time tem bastante mulher, né’. Do tipo esse time tem

bastante mulher e dava para ver claramente que era um time que tava entregando, que tava fazendo o que tinha que ser feito. E aí falaram do tipo ‘a gente podia fazer isso com outros times também’ (ENT_E).

Com relação às parcerias existem diversas iniciativas da Empresa Alfa que possuem como objetivo apoiar e disseminar as práticas de gestão da diversidade. Conforme a ENT_E a visibilidade da empresa quanto à gestão da diversidade se dá em função da comunicação feita de forma geral pela empresa e divulgação do que é realizado na própria organização externamente. “A gente divulga uma iniciativa em relação à negritude ou em relação a mulheres na área de tecnologia e vem uma faculdade ou vem uma empresa e quer fazer uma parceria com a Empresa Alfa para realizar alguma ação ou para ser *case* de alguma coisa” (ENT_E).

Pensando no recorte de gênero, a Empresa Alfa não se limita a incentivar mulheres dentro da organização. A empresa apoia anualmente iniciativas que fomentam a diversidade na tecnologia podendo citar como exemplos duas dessas: “*Django Girls*” e “*Rails Girls*”. Essas iniciativas visam ampliar o acesso de mulheres à tecnologia na expectativa de criar um cenário menos desigual na perspectiva de gênero na TI. Nesse sentido “*Django Girls*” realiza oficinas de programação para mulheres de forma gratuita e “*Rails Girls*” que é uma comunidade global que atua na aproximação das mulheres à tecnologia através de eventos e disponibilização de conteúdo digital.

Uma das iniciativas que geram impacto significativo é a Aceleradora Inclusiva. Este projeto que é realizado pela Empresa Alfa em parceria com o Parque Zeta tem como objetivo capacitar e inserir no mercado de TI jovens provenientes de uma realidade econômica e social menos favorecida.

Isso é algo que a gente não faz com intuito de, claro se acontecer é melhor, mas a gente não faz com intuito exclusivo de depois pegar as pessoas e trazer aqui para dentro da empresa. Se elas saírem dali e se colocarem no mercado de trabalho independente da onde seja, para a gente, a gente já conseguiu cumprir o objetivo de conseguir levar as práticas que a gente acredita para outras pessoas e elas vão estar disseminando isso para fora, por exemplo. E esse programa a gente tem intencionalidade de buscar pessoas diversas. Então as pessoas que estão participando desse programa são pessoas de diversidade, então são mulheres, pessoas negras, de vulnerabilidade social e tudo mais (ENT_E).

A participação dos alunos no projeto se dá através de indicação e prioritariamente busca por pessoas representantes de alguma minoria. O mesmo é desenvolvido e executado por colaboradores da Empresa Alfa, onde estes atuam como facilitadores do processo de ensino e aprendizagem. Ação que, segundo os próprios, auxilia no desenvolvimento de suas

competências comportamentais e pode potencialmente aprimorar sua atuação dentro da empresa Alfa.

Sendo a área da tecnologia da informação composta majoritariamente por um grupo homogêneo de pessoas, as iniciativas da Empresa Alfa demonstram que é viável mudar este cenário a fim de contemplar um grupo mais diverso. As práticas adotadas pela Empresa Alfa demonstram o impacto social que as ações de gestão da diversidade podem gerar, porém não são só consequências positivas. No próximo item são abordados os desafios de trabalhar a diversidade de recursos humanos.

4.1.5 Desafios

Os desafios observados pelos colaboradores podem ser segmentados em dois eixos, o primeiro relacionado a questões do ambiente e gestão de pessoas, e o segundo a respeito do conhecimento e experiência. Sobre o ambiente são salientadas dificuldades para trabalhar o preconceito sob duas perspectivas: externa e interna, isto porque além dos obstáculos enfrentados ao lidar com clientes, fornecedores ou parceiros que possuem um posicionamento diferente sobre diversidade do que a empresa; há também questões culturais a serem trabalhadas internamente na empresa entre os próprios colaboradores.

Apesar de a empresa estar trilhando seu caminho em direção à gestão da diversidade isso não significa que não existam obstáculos a serem enfrentados no dia a dia da organização. Como salienta a ENT_I: “é uma luta a gente quebrar vários paradigmas que existem no mercado, a gente conseguir ter um ambiente acolhedor e receptivo para a própria diversidade”.

Conforme a ENT_C esse é um caminho que é orientado por quem mais entende de diversidade: os próprios representantes desses grupos. E apresenta um grande desafio para a Empresa Alfa “é a gente criar esse ambiente seguro para todas as pessoas, e isso a gente só aprende, a criar esse ambiente, tendo essas pessoas aqui com a gente e ela nos ensinando a como esse ambiente é bom e é seguro para elas” (ENT_C).

Para que isso seja possível há a necessidade de investir em capacitação, treinamentos, abrir espaço para debates, palestras e rodas de conversa, disponibilizar tempo e recursos em desenvolvimento de projetos que fomentem um ambiente diverso e seguro para todos. Porém, justamente por existir um ambiente tão diverso, nem sempre os interesses estão totalmente alinhados entre os colaboradores.

O ENT_H salienta justamente a dificuldade de encontrar um denominador comum em meio a um grupo de pessoas tão heterogêneo. Visto que os processos da Empresa Alfa em geral são bastante democráticos e surgem de uma construção coletiva acabam por demandar um alto investimento de energia e tempo para chegar a acordos comuns a todos os envolvidos.

Afirmção que surge na fala da ENT_F ao identificar dificuldades de lidar com padrões culturais pré-concebidos: “várias questões de ‘como é que a gente tira esses preconceitos que a gente vai gerando ao longo da vida e como é que a gente tenta fazer isso dentro desses grupos”. A seguir a ENT_G relata momentos em que itens como esse necessitam ser trabalhados.

Então, eu vejo que para os colaboradores que não tem nenhuma, não tem nenhuma informação sobre esses grupos e tudo mais é desconfortável no início em falar sobre essas coisas e tudo mais. E às vezes até acaba atrapalhando o trabalho, sabe? É uma coisa tipo: ‘pô, porque tem que falar sobre isso? Eu quero aqui fazer o meu negócio, o meu trabalho e tudo mais’. Mas com o tempo isso acaba ficando mais fácil daqueles tópicos que já foram tratados de uma forma mais organizada. Então, quando vem alguma coisa nova que não foi organizada ainda acaba atrapalhando. Mas ao longo do tempo isso acaba ajudando e daí na prática eu vejo que isso se reflete também nas pessoas se sentirem mais à vontade de trabalharem com aquelas pessoas e conseguirem incluir elas no trabalho e melhorar o trabalho com final das contas. Mas no início eu sinto aquele desconforto, né... Não tem jeito.

Situações que necessitam maior atenção não são exclusividade do ambiente interno da empresa. Momentos em que os colaboradores da Empresa Alfa estão em atendimento, seja a algum cliente ou fornecedor, há também a preocupação dos próprios colegas em observar com atenção as interações para que não haja convivência com algum tipo de preconceito.

Há o caso descrito pela ENT_F, onde a mesma comenta sobre a necessidade de reforçar com sua equipe a importância de fortalecer seus membros. Isto porque a colaboradora já passou por situações em que foi preciso interferência do time para que as mulheres que o lideravam fossem consideradas como tal, reforçando que se tem a intenção de trabalhar essas questões dentro dos próprios grupos. “Por exemplo, se eu tenho um membro da minha equipe que é um homem e ele visualiza uma situação dessa ele também ajuda na conversa para que seja direcionado para as pessoas que devem ser direcionadas” (ENT_F).

Contudo esse tipo de ação precisa ser muito bem trabalhada com a equipe para que seja algo tão espontâneo quanto natural por parte dos colaboradores, com intuito de evitar casos como o que foi descrito pela ENT_G.

Realmente atrapalha no início. Porque assim, tipo ‘nossa, eu tenho que parar tudo para ter certeza que a fulana tá conseguindo falar na reunião?’ Sim, tem que parar tudo para ter certeza que a pessoa tá falando na reunião. No início dá trabalho, mas depois vai melhorando e tudo mais. E daí quando a fulana consegue falar na reunião

a pessoa começa a perceber a diferença que isso faz no trabalho como um todo e no time como um todo.

Nessa perspectiva surge a questão do conflito como desafio a ser trabalhado pela Empresa Alfa. Conforme a ENT_E: “tem uma frase que ouvi uma vez que ‘não existe ambiente diverso sem conflito’”. Como esclarece a própria colaboradora nem sempre o conflito é algo ruim, pois pode ser encarado como uma oportunidade de aprendizagem. Item reforçado pela ENT_F: “a gente trabalha muito a questão de conflito também que pode ser gerado por essa organização, esses grupos formados, com toda a diversidade”.

Por fim, ainda tratando dos desafios relacionados ao eixo ambiente, há a questão da escalabilidade sugerida pelo ENT_D. Visto que a empresa Alfa está em processo de amplo crescimento, conforme sugere o mesmo, há maior complexidade em manter alinhados o posicionamento da organização a respeito da gestão da diversidade e todas as nuances que lhe competem quando a mesma atinge proporções maiores em termos de quantidade de pessoas e escritórios.

Não é só porque eu coloquei pessoas diversas em um lugar que eu vou ter uma diversidade coexistindo, tem que ter um esforço, enfim, para fazer uma gestão disso. Eu acho que hoje, a gente está crescendo muito na questão de trazer pessoas pra dentro mas ainda tem muita questão de não haver um acompanhamento no crescimento da estrutura de apoio (ENT_D).

O outro eixo, que contempla as questões de conhecimento e experiência, se refere ao *gap* apresentado por colaboradores de determinados recortes diante das necessidades técnicas e profissionais demandadas pela Empresa Alfa.

No entendimento do ENT_H essa dificuldade acontece devido a uma desigualdade social presente no cenário brasileiro e que nem sempre é transponível somente pela empresa. “Às vezes a gente acaba não sendo tão inclusivo e tão diverso porque a gente tá num mercado que é super elitista, sabe? A gente tá falando de um mercado de tecnologia, a gente tá falando de pessoas que tiveram educação de qualidade para ingressar num mercado como esse”.

O desafio é encontrar pessoas prontas no mercado, vamos dizer assim. Porque muitas das vezes, como eu trouxe da pessoa não ter tido oportunidade, seja na educação, ou se ela teve na educação mas chegou na profissional é bastante barrada dentro da empresa [...]. Então acaba que a pessoa fica desacelerada, vamos dizer assim, da sua carreira. Então a real dificuldade é de encontrar pessoas prontas (ENT_J).

Questões apresentadas pelos autores Alves e Galeão-Silva (2004) ao relatar sobre dificuldades relacionadas à gestão da diversidade no Brasil em função do mito pré-existente da democracia racial que nega a existência das discriminações.

A ambiguidade do discurso gerencial sobre a negação do racismo traduz-se na seguinte racionalização: não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas. Não há um feliz casamento entre as duas formações ideológicas, uma vez que a gestão da diversidade não é uma ideologia no mesmo sentido da democracia racial. Os comportamentos tolerantes com a diferença precisam ser, portanto, ensinados na organização. Assim sendo, resta à empresa [...] criar condições para a contratação de negros por meio da adoção de alguns eleitos oriundos do ensino público, qualificados por um curso superior (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27).

Há na Empresa Alfa consciência por parte de alguns dos colaboradores das dificuldades de qualificação e educação enfrentadas por integrantes de certos recortes de diversidade. Assim como há ainda mais entrevistados que salientam a falta de qualificação desses colaboradores como um desafio a ser enfrentado pela empresa.

Boa parte dos colaboradores apresenta como desafio questões relacionadas à necessidade de maior investimento em treinamentos e capacitação por parte da Empresa Alfa para suprir o déficit técnico apresentado por colaboradores de determinados recortes.

A gente para conseguir incluir mais pessoas com características diferentes a gente acaba pegando pessoas menos experientes. Isso é fato! Então a gente acaba contratando pessoas menos experientes e que precisam de mais apoio, que precisam de mais ajuda. Mas ao mesmo tempo a gente é uma empresa de consultoria, os nossos clientes esperam excelência técnica. Eles esperam que a gente vá lá sabendo as coisas. Então quando essas duas coisas se encontram acaba dificultando. E acho até que prejudica às vezes esses estereótipos, sabe? Porque acaba que todas as mulheres de um time são as pessoas menos experientes que os homens. Então para os clientes 'ah, os homens são melhores do que as mulheres para fazer coisas técnicas'. Mas não é isso, é que a pessoa teve menos disposição e menos experiência e acaba reforçando esses estereótipos (ENT_G).

Ações para tratar as dificuldades relacionadas à diversidade por parte da Empresa Alfa não são somente reativas, há iniciativas que ocorrem com o objetivo de trabalhar com a possibilidade de minimizar prováveis impactos negativos em função das prerrogativas já mencionadas, pressupondo, portanto investimento durante toda jornada do colaborador.

Cada recorte tu vai enxergar desafios diferentes. Por exemplo, na questão dos recortes raciais: tu quer trazer pessoas, por exemplo, de um recorte racial mas também com recorte social. Mas como que tu vai conseguir ter tempo dentro da empresa para fazer um desenvolvimento acelerado dessa pessoa? Tu precisa não colocar ela em projeto, tu precisa ter um apoio para que ela se desenvolva. Tu tem que ter tudo isso muito bem pensado, né? Porque definitivamente é um investimento que tu vai fazer, e como tu vai ter esta estrutura, esse acompanhamento... (ENT_A).

Segundo a ENT_E apresenta, o fato dos colaboradores terem tido oportunidades diferentes durante a sua vida profissional e pessoal exige que a Empresa Alfa consiga olhar para a jornada de cada um de uma forma única. Para isso é necessário ser empático com o outro e suas especificidades: “quando chega aqui dentro cada uma delas tem uma carga

diferente, tem uma história diferente tem dores diferentes, não dores diferentes e como que a gente está acolhendo todas as pessoas com diferentes experiências, diferentes momentos” (ENT_E).

Apesar de uma das premissas da administração dizer que: o que não é medido não pode ser gerenciado; compreender que diversidade não se resume a estereótipos ou tentativas reducionistas de classificação é um dos resultados deste estudo. A pesquisa evidenciou que o olhar de estudos anteriores ou mesmo deste, para grupos específicos de diversidade como raça, gênero e PCD's excluía características relevantes para os colaboradores. Não é só a questão de gênero a ser tratada, é pensar em como colaboradores trans são tratados, como colaboradoras mães são tratadas. “Quando a gente fala de diversidade a gente tá falando basicamente de humanidade, de conseguir entender que pessoas são pessoas e não tentar reduzir elas a um pedaço delas” (ENT_D).

Trabalhar a gestão da diversidade, de acordo com os relatos observados, passa ao longe de ser uma estratégia fácil de ser aplicada. Existem diversos desafios a serem enfrentados tanto dentro das organizações como perante a sociedade. Assim como existem também diversos benefícios possíveis de serem gerados. Porém, mais do que uma avaliação da relação custo-benefício, estar identificado com as causas sociais que permeiam a gestão da diversidade parecem ser essenciais para essa virada de chave.

Não se trata de ser politicamente correto. Não é apenas uma questão moral. Enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades. Tudo isso gera um mundo mais rico. Sob uma coordenação competente, que não queira mascarar realidades gritantes, toda organização pode extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis em um cenário que clama por diversidade. O talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem habitar qualquer corpo. Enxergar essa evidência é a única chave para a valorização e a reinvenção desse aspecto na vida social e organizacional brasileira (FREITAS, 2016).

Para desenvolver ações voltadas para a gestão da diversidade de forma efetiva é necessário um conjunto de competências. Conforme o conteúdo das entrevistas realizadas e na pesquisa documental feita é possível identificar o nível de aderência das políticas e práticas de gestão da diversidade realizadas pela Empresa Alfa relacionadas com as competências de gerenciamento de diversidade descritas por Carstens e De Kock (2017). No quadro a seguir são apresentadas evidências que indicam o nível de aderência para cada uma das onze competências, podendo as mesmas serem classificadas como Alta, Média ou Baixa de acordo com o cenário observado pela autora deste estudo.

Quadro 6 – Competências de gerenciamento de diversidade percebidas na Empresa Alfa

	Competência	Breve definição	Aderência/Evidência
1	Liderando a diversidade	Demonstrar liderança em diversidade no mercado e na sociedade	ALTA Reconhecimento através de diversas premiações; Publicações, capacitações e eventos realizados com o objetivo de promover a diversidade perante o mercado e sociedade.
2	Capitalizando a diversidade	Utiliza a diversidade da força de trabalho para criar vantagem competitiva	ALTA Valoriza os diferentes <i>backgrounds</i> como forma de gerar novos <i>inputs</i> e desenvolver inovações na organização em diferentes áreas.
3	Transformação sustentável da força de trabalho	Equilibra as necessidades de transformação da força de trabalho com as realidades operacionais dos negócios	MÉDIA Os grupos de diversidade costumam realizar mais capacitações e receber maior investimento em desenvolvimento em comparação com outros colaboradores. Aumentando assim o tempo necessário para que os mesmos possam integrar a equipe de trabalho ativa comercialmente.
4	Práticas justas	Promove práticas justas de emprego para aumentar a equidade no emprego, a igualdade de oportunidades e o tratamento justo.	ALTA Possui programas de recrutamento e de desenvolvimento de liderança de grupos de diversidade; sistema de cotas em treinamentos; metas relacionadas à diversidade.
5	Sistematizando a gestão da diversidade	Planeja e organiza como o gerenciamento da diversidade pode ser integrado ao sistema organizacional	MÉDIA Mantém diversas ações de gestão de diversidade ativas e integradas ao fluxo organizacional, embora boa parte destas seja organizada e capitaneada por grupos de colaboradores de forma autônoma.
6	Medição da diversidade	Mede, avalia e monitora o progresso e o desempenho do gerenciamento da diversidade	MÉDIA Possui alguns indicadores relacionados à diversidade, porém os mesmos não são frequentemente monitorados.
7	Gerenciamento de mudanças de diversidade	Gerencia a diversidade por meio de um processo de gerenciamento de mudanças e intervenções de desenvolvimento organizacional	MÉDIA Possui lideranças formais para manter um olhar ativo sobre a justiça econômica e social, incluindo a questão da diversidade; É receptiva e mantém abertos os canais de comunicação com os colaboradores relacionado ao tema diversidade.
8	Credibilidade da gestão da diversidade	Mostra autenticidade e transparência no gerenciamento da diversidade	ALTA Dá autonomia aos colaboradores para gerir ações relacionadas à diversidade; Permite que todos os colaboradores da empresa participem dos processos que venham a ter impacto sobre a diversidade, como a seleção de pessoas;
9	Desenvolvimento afirmativo	Apoia o desenvolvimento agressivo acelerado de habilidades funcionais de indivíduos de grupos protegidos	ALTA Possui programas de desenvolvimento específicos para de grupos de diversidade incluindo questões como liderança, desenvolvimento pessoal e técnico.
10	Habilidades de diversidade	Capacita funcionários e gerentes a demonstrar comportamento interpessoal eficaz em uma força de trabalho diversificada	ALTA Realiza capacitações e treinamento aos colaboradores sobre diversidade; Possui uma cartilha de diversidade que versa sobre como respeitar e agir em um ambiente de diversidade.
11	Promovendo a inclusão	Promove ativamente a conscientização, o respeito e a valorização das diferenças	ALTA Realiza capacitações e treinamento aos colaboradores sobre diversidade; Incentiva ações realizadas pelos próprios colaboradores com intuito de comunicar, refletir e promover a diversidade na empresa; Valoriza através de comunicação institucional a diversidade.

Fonte: elaborado com base no estudo de Carstens e De Kock (2017).

De acordo com as onze competências para o gerenciamento da diversidade de Carstens e De Kock (2017) foram identificadas sete delas com nível alto de aderência e quatro delas com nível médio. O nível de aderência foi definido de acordo com as evidências verificadas através da pesquisa realizada com os colaboradores e conforme a comunicação institucional da Empresa Alfa, apresentando portanto todas as competências necessárias para a gestão da diversidade. Sendo necessário para aumentar o nível de aderência em determinadas competências promover a mensuração sistemática de indicadores relacionados à diversidade a fim de realizar o gerenciamento dos mesmos de forma contínua e não somente esporádica.

Além das competências em prol da diversidade observadas nas políticas e práticas da Empresa Alfa foi possível identificar também a abordagem de gestão da diversidade utilizada pela mesma. De acordo com as proposições de Podsiadlowski et al. (2013) e as evidências observadas a abordagem de Integração e Aprendizagem é a que condiz com as principais características elencadas, já que neste enfoque todos podem se beneficiar de um ambiente de trabalho diversificado, tanto a organização como seus colaboradores. Bem como evidenciado através das entrevistas e demais análise documental a empresa demonstra flexibilidade e interesse tanto em prover quanto em colher benefícios da diversidade: seja em inovação, justiça social ou produtividade. Assim como descrito na abordagem de Integração e Aprendizagem, no caso da Empresa Alfa a gestão da diversidade não é reclusa a um determinado setor ou setores da empresa, abrangendo a organização de forma total.

4.2 RELAÇÃO COM O AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Com base no objetivo específico de verificar a percepção da Empresa Alfa acerca das possíveis influências do ambiente de inovação em que está alocada para suas políticas e práticas de gestão da diversidade foram levantadas as percepções de seus colaboradores sobre o tema. Este item está segmentado em três etapas, onde a primeira faz referência às iniciativas provenientes do ambiente de inovação – *Push* do Parque. A segunda apresenta ações desenvolvidas de forma conjunta pela Empresa Alfa e o Parque Zeta – Via de mão dupla. Enquanto a terceira parte se atém aos elementos advindos da Empresa Alfa – *Push* da empresa.

4.2.1 *Push do Parque*

A relação da Empresa Alfa com o Parque Zeta sob a perspectiva de influência em que um exerce sobre o outro aparece de forma menos relevante no que se refere ao *push* do Parque. A partir da fala dos colaboradores entrevistados é possível notar a dificuldade dos mesmos em identificar ações provenientes do Parque que impactem de alguma forma na Empresa Alfa. Bem como define o ENT_F: “do Parque eu não vejo muita intencionalidade. Nós temos alguns projetos, a Aceleradora, que é um projeto em parceria. Mas fora isso sem ter a participação da empresa, ou das empresas eu não vejo tanto”.

Aos colaboradores entrevistados, que estão em posições mais estratégicas, é possível observar um olhar mais apurado para as ações do Parque. Como alertado pela ENT_G a percepção dos entrevistados com relação ao Parque Zeta perpassa as suas características operacionais na Empresa Alfa.

Não vejo muita influência em relação aos funcionários, acho que assim, tem algumas características que podem ajudar na parte administrativa da empresa, né. Então, quando a gente tá falando da pessoa que é responsável pelo escritório, e tudo mais, elas têm conversas e ajuda a entender as diferentes ideias que vem do resto do Parque Tecnológico. Mas para a maioria dos funcionários eu não vejo nenhuma diferença no fato da gente estar aqui ou em outro lugar, acho que não faria diferença (ENT_G).

Como diferencial apresentado pelos entrevistados da Empresa Alfa em estar alocada em um ambiente de inovação está a possibilidade de conexões existentes no Parque, como apresentado pela ENT_A: “muito do que a gente consegue desenvolver em nível de escritório e em nível de parcerias e que definitivamente é uma posição que eu vejo como diferente dos demais escritórios do Brasil”.

Sendo essa possibilidade de conexão ampliada às outras empresas também alocadas neste ambiente de inovação. Para a ENT_E: “tem essa abertura com o Parque Zeta, tem parcerias inclusive com outras empresas daqui de dentro [...] então eu acho que tem muita troca e muita coisa que acontece pelo fato da gente estar aqui dentro do Parque”.

Iniciativas que podem partir do próprio Parque ou mesmo de outras empresas ali alocadas. “Até dentro do Parque a gente consegue ver outras empresas buscando isso, né. Nessa própria interação de como a gente pode fazer isso em conjunto” (ENT_I).

Além da possibilidade de conexões apresentada por parte dos entrevistados está a utilização de espaços do Parque Zeta a fim de desenvolver tecnicamente determinadas ideias que tem como principal objetivo gerar inovação.

O parque é muito importante pra gente estabelecer conexões e possíveis projetos que possam ser feitos em conjunto, né. Eu acho que isso é fundamental. Recentemente a gente já utilizou principalmente na nossa área de TI, algumas coisas como o Laboratório de criatividade e prototipagem, por exemplo. Pra que a gente pudesse trazer inovação e gerar a inovação ou ideias ou implementar alguns protótipos de coisas que a gente tá pensando e para gerar isso para os espaços de trabalho (ENT_F).

De acordo com uma das entrevistadas recentemente o Parque tem lançado um olhar para as questões sociais e as considera em sua tomada de decisão de forma geral. Com relação a isso a ENT_E declara: “eu acredito que nesses últimos anos está sendo desenvolvido sim esse olhar do Parque também para essa questão de diversidade”, embora não tenha especificado que ações possam ter surgido em função disso. A esse respeito a ENT_K, colaboradora do Parque Zeta, esclarece que a pessoa a que se refere a entrevistada da Empresa Alfa tem um olhar para o impacto social local. Pensando na questão de impacto ambiental e sócio econômico principalmente.

Em entrevista realizada com a colaboradora do Parque Zeta a fim de compreender o modo de funcionamento do mesmo foram apresentadas algumas características deste. A ENT_K relatou que normalmente apenas um pequeno grupo de pessoas representantes de cada empresa alocada no Parque está em contato direto com a equipe de relacionamento do mesmo e que esses integrantes são definidos pelas próprias empresas ao firmar o contrato e estabelecer seu cadastro com o Parque. Essa equipe é responsável pelos contatos para tratar de questões como: infraestrutura, comunicação, divulgação, eventos, projetos em parceria entre diversas demandas. Existe ainda um cargo recente dentro dessa equipe multidisciplinar sendo o mesmo o ponto de referência das empresas alocadas para o relacionamento com o Parque.

Então quanto maior a quantidade de colaboradores de determinada empresa menor será o percentual de pessoas desta com as quais o Parque irá se relacionar diretamente. O que não significa, conforme a entrevistada, que não são realizadas ações que venham a impactar a toda a comunidade de colaboradores integrantes das empresas alocadas no Parque Zeta. “Grande maioria dos colaboradores são pessoas que acabam tendo alguma interação com as atividades do Parque, por estarem no Parque, mas não se relacionam diretamente com a nossa equipe porque foi designado pela própria empresa um outro grupo de pessoas” (ENT_K).

São exemplificadas pela ENT_K entre as formas de interação realizadas pelo Parque o *newsletter* semanal e o boletim mensal enviados por e-mail pelo Parque para todos os colaboradores alocados no mesmo. Sendo este, atualmente, um volume de sete mil pessoas.

Esses envios têm como objetivo atualizar a comunidade do Parque a respeito dos eventos e ações que são ou serão realizadas durante o período.

A ENT_K salienta ainda que apesar de estar estabelecido na política do Parque Zeta não pactuar com qualquer tipo de discriminação o mesmo não realiza ações com esse enfoque. Conforme a entrevistada o Parque é uma plataforma de apoio às empresas ali alocadas, e apesar de não capitanear atividades dessa natureza presta todo o auxílio necessário aquelas ações realizadas pelas empresas alocadas com intuito de trabalhar a gestão da diversidade entre outras causas.

4.2.2 Via de mão dupla

Ao pensar em ações idealizadas de forma conjunto pela Empresa Alfa e o Parque Zeta a lembrança mais corriqueira entre os entrevistados foi com relação aos projetos das Aceleradoras Ágil e Inclusiva. Contratualmente as empresas alocadas neste ambiente de inovação devem apresentar em contrapartida ao Parque algum projeto a ser desenvolvido no mesmo sendo essas as escolhas realizadas pela Empresa Alfa.

Por exemplo, só para você ter uma ideia como a gente está inserido dentro do Parque a gente tem que necessariamente ter um projeto de pesquisa ou uma parceria junto com o Parque. E a gente tem esse projeto já há muitos anos desde que a gente tá aqui que é a Aceleradora Ágil, que é um projeto exatamente que vincula essa questão de levar a tecnologia para as pessoas e também vincular a questão de educação, muito do nosso terceiro Pilar de trazer mais gente para essa área (ENT_A).

O projeto inicialmente restrito à Aceleradora Ágil atualmente contempla também a Aceleradora Inclusiva, esforço ampliado em função da expansão física da Empresa Alfa nas dependências do Parque Zeta. “A gente tem a questão da Aceleradora Ágil e Inclusiva, ela acaba tendo um número maior de pessoas relacionadas ao recorte social e racial também. Tem outros recortes também, mas esses são os que predominam dentro desse grupo” (ENT_J).

[...] A gente teve que aumentar o investimento que a gente tinha nessa parceria (com o Parque) então a gente tem mais um projeto dentro da aceleradora, que é a aceleradora inclusiva. A Ágil ela contemplava só estudantes universitários e agora a Inclusiva traz estudantes do ensino médio ou que já saíram do ensino médio, de baixa renda e de diversidade, de recortes específicos... Exatamente para conseguir iniciar eles dentro dessa área de tecnologia e ver que existe um caminho diferente que talvez eles nunca tivessem cogitado como oportunidade para eles (ENT_A).

Ainda sobre os projetos das Aceleradoras Ágil e Inclusiva a ENT_K, colaboradora do Parque Zeta, comenta sobre o interesse da Empresa Alfa em auxiliar as pessoas que participam dessas iniciativas. Isso porque nem todos os participantes dos projetos a Empresa

Alfa consegue absorver em seu quadro funcional, sendo assim a mesma busca com a ajuda do Parque inserir essas pessoas no mercado de trabalho através da iniciativa que o próprio Parque mantém com esse intuito que é o escritório de carreiras. A proposta é que os participantes dos projetos das Aceleradoras façam parte do banco de dados de pessoas que buscam oportunidades de estágios e vagas efetivas, além de ter acesso às capacitações, consultoria e aconselhamento de carreira que o programa do Parque Zeta promove.

Segundo a ENT_E a interação que a Empresa Alfa tem com o Parque Zeta consegue ser satisfatória para ambos. A empresa, conforme a entrevistada, recebe muitas visitas de turmas da universidade e de outras empresas do parque. Em função de estar dentro do Parque Zeta a Empresa Alfa possui essa necessidade: “a gente tem que investir em pesquisa e isso faz com que intencionalmente a empresa tenha que investir em projetos que sejam relacionados e que vão ter algum retorno e benefício para a sociedade” (ENT_E).

Foi salientada ainda a possibilidade de conexão entre os laboratórios de inovação existentes no Parque e as atividades realizadas pelas Aceleradoras Ágil e Inclusiva com o intuito de proporcionar uma maior experiência com o que está sendo trabalhado nesses projetos. A ENT_K, colaboradora do Parque, comenta do apoio das competências provenientes de representantes das áreas de diversos cursos de engenharia e tecnologia da informação da universidade com esse propósito.

De acordo com a ENT_J existem representantes no escritório da Empresa Alfa que são responsáveis pela comunicação e interação da empresa com o Parque Zeta e tem como objetivo aprimorar essa relação entre as partes. Elencando como exemplo eventos como os *meetups* organizados pela Empresa Alfa, divulgados pelo Parque Zeta e frequentados por colaboradores de outras empresas alocadas no Parque. Esse tipo de evento, de acordo com a Empresa, reúne e conecta pessoas de diversas áreas para compartilhamento de conhecimento sobre temáticas específicas, podendo ser realizado de forma interna ou externa, quando aberta a pessoas de fora do Parque.

Conforme a ENT_K, colaboradora do Parque Zeta, além dos projetos de parceria formalizados entre empresa e parque existem diversas ações que são realizadas rotineiramente de forma paralela. “Se eles (empresa) estão divulgando, fazendo um *meetup*, uma campanha e querem nosso apoio para ajudar a divulgar e chamar a comunidade externa a gente faz isso” (ENT_K).

4.2.3 *Push da empresa*

Embora as iniciativas apresentadas pelos entrevistados de forma geral sejam realizadas de forma conjunta entre Empresa Alfa e Parque Zeta, algumas delas foram destacadas como resoluções advindas prioritariamente da Empresa Alfa. Entre estas está a criação da sala de amamentação existente no Parque conforme apresentado pela ENT_C e reforçado pela ENT_E.

Tem um exemplo que é bem legal que eu acho que foi em 2017 uma parceria da Empresa Alfa, com o Parque e algumas outras empresas: foi desenvolvida uma sala de amamentação aqui no segundo andar. Então isso foi algo que a empresa Alfa levou, que outras empresas curtiram e que o Parque topou também para que pudesse ter essa sala de amamentação para mães (ENT_E)

Outra iniciativa que surgiu na Empresa Alfa e serviu de inspiração para outras empresas alocadas no Parque é o banheiro sem gênero. “Nós temos banheiro sem gênero, e a gente já teve outras empresas do Parque que vieram conversar com a gente pra entender como que funcionava. Como que foi construído, se funciona, se não funciona...” (ENT_A).

Ainda sobre gestão da diversidade a ENT_A salienta: “eu não sinto nada vindo do Parque, eu percebo muito mais *pushs* que a gente faz pro Parque, ou pra Universidade Zeta como um todo. Desde coisas bem básicas como tratamento de pessoas trans na recepção”. Relato que surge em função de casos de preconceito observados pelos colaboradores de determinados recortes da Empresa Alfa.

A ENT_E relata dois casos em que foi necessária intervenção da Empresa Alfa com relação ao Parque Zeta. O primeiro caso possui relação com a fala da ENT_A em que a Empresa Alfa, em função de situações desconfortáveis que estavam acontecendo no Parque, criou de forma conjunta uma cartilha de diversidade que orientava quanto a questões de determinados recortes. “Questões de pessoas trans, sobre a questão de gênero, sobre a questão de pronomes. Então como a gente estava ouvindo as pessoas e elas estavam se sentindo desconfortáveis com coisas que estavam acontecendo”. Ação que demonstra o interesse da Empresa Alfa, segundo a ENT_E, em dar suporte aos colaboradores caso alguma coisa aconteça.

O segundo caso está relacionado à vulnerabilidade social, segundo a entrevistada, a equipe de segurança do Parque estava seguindo uma das funcionárias da Empresa Alfa pelas dependências do mesmo em função da sua vestimenta, como se refere a ENT_E por esta estar “mal vestida”. Conforme a entrevistada foi necessário um posicionamento da Empresa Alfa

no sentido de acolher o relato da colaboradora e conversar com a equipe do Parque para evitar que situações como essa tornassem a ocorrer: “olha só, tem que treinar o segurança de vocês para que esse tipo de coisa não aconteça” (ENT_E).

Sobre casos que eventualmente possam vir a ocorrer, com relação à diversidade, a colaboradora do Parque Zeta comenta que há canais de comunicação como a ouvidoria e uma equipe específica que trata as questões de ética no Parque. A ENT_K ressalta ainda que o Parque Zeta faz uso do código de ética e conduta da universidade onde está inserido e que questões relacionadas à diversidade perpassam às instruções aos colaboradores. Na percepção da entrevistada do Parque o mesmo não tem uma questão a ser resolvida sobre essa temática.

Nós nunca tivemos esse contexto, essa questão assim. Esse é o tipo de questão que nunca foi nos trazido das empresas. Ah, eventualmente tem pessoas que falam ‘ah, temos que trabalhar mais a questão de gênero para trazer mais a questão feminina no contexto de empresas principalmente ligadas à tecnologia que são majoritariamente masculinas’ (ENT_K).

Demonstrando uma significativa diferença na percepção entre as entrevistadas da Empresa Alfa e do Parque Zeta. Atualmente como iniciativas da Empresa Alfa em âmbito nacional existem pelo menos dois documentos que tratam da diversidade fornecendo informações e sugestões em como lidar com o diferente. Um destes é a Cartilha da Diversidade, que apresenta por grupos de diversidade um glossário com conceitos relevantes sobre o tema e um apanhado de frases e situações a serem evitadas ao tratar de cada assunto. Os grupos de diversidade citados são: raça, gênero, sexualidade, classe social e deficiência. Apoiado em publicações de artigos, indicadores e demais referências são sugeridas pela Cartilha formas de agir para acolher a diversidade e evitar a opressão.

O outro lançamento e mais recente é o “Minimanual do respeito e da diversidade no ambiente de trabalho” desenvolvido pela Empresa Alfa em parceria com a ONG feminista *Think Olga*. Este documento visa influenciar o mercado e facilitar o *benchmarking* com relação à gestão da diversidade ao compartilhar práticas adotadas pela Empresa Alfa. As informações ali contidas tratam tanto de processos de recrutamento quando de manutenção e desenvolvimento de pessoas de diversidade.

São diversas ações, portanto, que são capitaneadas pela Empresa Alfa e que de certa forma acabam por influenciar no ambiente de inovação em que está alocada. Apesar de existirem ações conjuntas entre Empresa Alfa e Parque Zeta não há iniciativas que se originem unicamente do Parque Científico e Tecnológico.

Mesmo que os colaboradores, de uma forma geral, não façam ligação entre as práticas do Parque Zeta e a promoção da gestão da diversidade, a mesma acontece de forma indireta na empresa pesquisada. Isso porque a partir dos projetos vinculados ao contrato de parceria entre empresa e Parque são viabilizadas alternativas que auxiliam na gestão da diversidade. Exemplo disso é o caso das Aceleradoras: Ágil e Inclusiva. Ambas já citadas aqui como ações da Empresa Alfa que auxiliam na promoção da diversidade, demonstrando a importância da relação de apoio exercida por estes atores: Empresa e Parque.

4.3 IMPACTO SOBRE A INOVAÇÃO

Com a intenção de explorar possíveis formas de inovação percebidas pela Empresa Alfa resultantes da diversidade dos seus recursos humanos e buscar elementos que contribuam para o entendimento da relação entre gestão da diversidade e inovação no seu contexto foram realizadas questões que contemplassem a percepção dos colaboradores da organização.

Sobre o impacto da inovação foram elencados os seguintes itens para auxiliar no entendimento: estratégia de gestão da inovação utilizada pela Empresa Alfa, influência da diversidade e tipos de inovação percebidas.

4.3.1 Estratégia de Gestão da Inovação

As ações relatadas pelos entrevistados a respeito da maneira como a Empresa Alfa gere suas atividades auxiliaram na identificação do perfil da mesma quanto à gestão da inovação. Sendo os seguintes itens importantes nesse processo: forma com que a Empresa Alfa se relaciona com o mercado e seu posicionamento perante a concorrência.

A respeito do relacionamento com o mercado foram apresentadas pelos entrevistados evidências que indicam que a Empresa Alfa mantém ativa iniciativas que podem tanto nortear a mesma quanto servir de norteadores para o mercado, como o radar tecnológico e as publicações e eventos realizados. Ressaltando a importância de vislumbrar no que o mercado está inovando, se atualizar quanto às tecnologias e também poder inovar e influenciar o mercado (ENT_J).

A gente está sempre olhando para o que está acontecendo lá fora, sempre analisando se isso faz ou não sentido pra gente, o quanto a gente cria processos aqui dentro, ou a gente recria processos aqui dentro. Mas a gente tenta ao máximo não guardar pra gente como se fosse o segredo do sucesso da empresa e como a gente compartilha isso lá fora e como a gente acredita que está compartilhando isso também vai fazer

com que a gente consiga movimentar o mercado e assim a gente consiga levar as coisas lá pra fora (ENT_E).

Um dos itens descritos pelos colaboradores é o radar tecnológico, fruto de pesquisa da Empresa Alfa e utilizado para explorar novas tecnologias e analisar as tendências do mercado. A partir dos resultados obtidos no radar são realizados ajustes ou implementados novos processos na organização e relacionamento com o cliente dentro daquilo que faz mais sentido para a empresa (ENT_A).

A gente tem o radar de tecnologia que é finalizado em um livro e alguns eventos e ali têm as principais tecnologias, processos, ferramentas que a gente utiliza no nosso dia a dia. E se a gente recomenda ou não recomenda que aquilo seja utilizado para outros lugares. De alguma forma, a gente depois de um tempo viu que as pessoas começaram a aderir e criar os seus radares de tecnologia dentro da sua empresa, dentro do seu contexto (ENT_E).

Atenta ao mercado a Empresa Alfa busca agregar às tendências um viés particular para que as mesmas além de fazer sentido para a organização possam influenciar positivamente o mercado. Neste contexto a ENT_G afirma: “a gente olha para o que tá acontecendo, para as tendências que estão acontecendo, mas a gente tenta sempre trazer alguma coisa ainda em cima daquilo e transformar em alguma coisa que a gente pode levar adiante como liderança”.

Essa influência sobre o mercado pode ocorrer com a divulgação do seu radar tecnológico bem como com a disseminação de conhecimento e práticas bem-sucedidas através de uma comunidade de colaboradores que palestram em eventos, além das diversas publicações realizadas pela Empresa Alfa (ENT_I). Desde contas de redes sociais, como *Facebook*, *Instragam*, *Youtube* e *LinkedIn* até cartilhas e livros que a Empresa Alfa mantém ativas com a proposta de compartilhar conhecimento e disseminar sua visão.

Segundo a ENT_C embora no que hoje a Empresa Alfa atua seja uma referência em inovação tem possibilidade de aprimorar nesse quesito. “Tem umas áreas que ela lidera, que desponta e é referência em relação à inovação. Mas tem algumas áreas que acho que a empresa Alfa ainda precisa explorar um pouco mais” (ENT_C).

Ainda como contraponto surge a fala de duas colaboradoras que salientam o olhar para dentro da própria organização. Apresentando o interesse maior da mesma em ser relevante prioritariamente de forma interna (ENT_G). Ou como apresenta a ENT_F: “eu acredito muito mais em criar novas possibilidades. A gente não segue muito tendência do mercado, mas a gente busca através da nossa cultura e essa cultura de diversidade trazer isso para os clientes”.

De acordo com as informações evidenciadas e a pesquisa realizada a estratégia de gestão da inovação utilizada pela Empresa Alfa é compatível com o modelo apresentado por

Freeman e Soete (2008) como ofensiva. Isto porque a partir dos relatos obtidos a Empresa Alfa se caracterizou por realizar pesquisas frequentes, contando como um de seus pilares a excelência técnica. A mesma procura ainda se antecipar ao mercado, inclusive influenciando o mesmo através da divulgação de suas pesquisas.

4.3.2 Influência da Diversidade para a Inovação

Com a expectativa de explorar as possíveis influências da diversidade de recursos humanos em prol da inovação foram investigadas as percepções dos colaboradores da Empresa Alfa a esse respeito. A pesquisadora solicitou ainda acesso a informações referentes a indicadores levantados pela empresa alusivos às métricas de diversidade e inovação. Porém representantes da Empresa Alfa afirmaram não mensurar dados correlacionando os dois temas, ainda que existissem indicadores dos mesmos isoladamente. De qualquer forma nenhuma das informações foi disponibilizada para a pesquisadora em função dos termos de confidencialidade.

No que tange a influência percebida pelos colaboradores foram identificadas duas principais vertentes: Criatividade e Solução de Problemas; Engajamento e Produtividade. Começando com a abordagem do primeiro item sob a perspectiva de geração de novas ideias e projeção de resolução de questões de forma inovadora.

Dentre eles o elemento mais apresentado pelos colaboradores pesquisados faz referência ao enriquecimento de *inputs* ao pensar novos produtos, funcionalidades e geração de ideias de forma geral. Projetando novas alternativas que façam sentido para as diferentes perspectivas de cada indivíduo, afinal: “se tiver um monte de gente igual trabalhando junto é meio limitado, né?!” (ENT_B). Ter, portanto, tantas percepções distintas pode gerar inovação: “[...] as pessoas têm diferentes *backgrounds* e que podem trazer *insights* diferentes pro momento, sim, tem uma relação com a inovação, com certeza” (ENT_F).

Uma das principais coisas que a gente vê nos projetos é que quando tu tem pessoas de contextos diferentes tu encontra soluções muito inovadoras, assim... Tu garante que a experiência de vida, o conhecimento das pessoas traga enriquecimento nas discussões. Então se tu tem pessoas que tiveram basicamente a mesma condição social, família branca, são heteros, passaram por um contexto de vida muito próximo a tendência é que o racional dessas pessoas buscando soluções seja o mesmo (ENT_I).

A ENT_G faz referência a uma forma de pensar fora da caixa que advém da diversidade. Se com o tempo a tendência é de replicar soluções que já deram certo, criar

padrões e fazer as coisas da mesma forma com que já está acostumado. “[...] Aí vem pessoas que pensam diferente, trazem coisas diferentes e funciona. É óbvio que funciona!” (ENT_G).

Mudanças que não se limitam às respostas, mas também tem impacto sobre os próprios questionamentos que são feitos. Até mesmo os problemas a serem solucionados podem ser ampliados e diferentes. “Tu consegue extrapolar isso e entender outros caminhos ou outras problemáticas que existem no mundo a respeito da diferença de *mindset* que essas pessoas trazem” (ENT_I).

No momento que tu traz pessoas diversas tu vai ver diferentes problemas para que sejam solucionados, diferentes perspectivas também. Tu deixa de ter aquele senso comum de um grupo específico de pessoas que pensam iguais, então, com certeza tu vai ampliar tuas possibilidades de soluções para além daquilo que é o comum, que tu já vê no mercado (ENT_A).

O caso apresentado pelo ENT_B faz referência ao universo dos PCD's e toda uma gama de possibilidades ao nos debruçarmos sobre as inúmeras variáveis relacionadas a essa realidade. O entrevistado salienta ainda a importância de termos, além de um olhar atento ao tema, representantes desses recortes no mercado.

Quando a gente fala de pessoas com deficiência é ¼ do Brasil. E quem pensa nessas pessoas se a maioria tá em casa, se elas não estão nas ruas, se as ruas não são inclusivas? Quando trazemos essas pessoas pro nosso ambiente de trabalho conseguimos ver através das percepções delas. Temos pessoas surdas trabalhando com a gente e isso já disparou uma outra série de iniciativas de software pra auxiliar a vida de pessoas surdas (ENT_B).

Percepções diferentes e variedade de abordagens geram também olhares distintos para o desenvolvimento de funcionalidades e produtos. Salientando ainda a relevância de pensar a diversidade desde o início do processo a fim de possibilitar o desenvolvimento de softwares acessíveis para todos. “Essa é a parte fundamental se tu n

ão tem um grupo diverso que tá construindo isso então tu tá construindo aquilo só para um grupo específico de pessoas, e não é esse o objetivo” (ENT_A).

Sendo importante para a empresa, para que seja possível usufruir dos benefícios supracitados da diversidade dos recursos humanos, possuir um ambiente favorável a mesma. Conforme destaca a ENT_G é importante que haja aceitação do novo, do diferente e que isso se reflita em mais facilidade em experimentar e trabalhar em ideias novas. Evitando assim trabalhar sempre com os mesmos elementos e não conseguir inovar. Para a ENT_F: “trabalhando com as mesmas coisas sempre, com as mesmas visões tu não tem inovação”.

Entendo que (a inovação) é relevante, que a Empresa Alfa, ela desenhou essa jornada dela muito em cima da inovação, de pensar fora da caixa. Tanto quanto em relação a pessoas, de trazer pessoas diferentes, que você não necessariamente precisa ser da área de tecnologia para estar aqui. Tem pessoas de formações diversas, então e acho que isso faz com que a gente tenha um ambiente inovador (ENT_C).

Os impactos da diversidade sobre a empresa parecem não se limitar a uma relação com a inovação. O segundo item de acordo com os pesquisados é maior engajamento e produtividade entre os colaboradores por trabalharem em um ambiente que valorize a diversidade.

O que acaba por impactar nos resultados da Empresa Alfa como salientam as entrevistadas: “é a pessoa conseguir também dar mais de si no seu trabalho. Porque, não só as pessoas que têm características relacionadas a grupos de minoria, mas todas as outras pessoas também se sentem mais à vontade de serem elas mesmas e acabam se engajando muito mais” (ENT_G). Para a ENT_C quanto mais você é você mesmo, maior a produtividade. Ainda segundo a entrevistada, dessa forma é possível se reconhecer naquilo que está sendo feito e consequentemente produzir mais, pois consegue fazer as coisas da forma que acredita. De acordo com a ENT_E:

Pelo fato de eu estar trabalhando com essa diversidade, de ter pessoas iguais a mim, que eu consigo me identificar com o ambiente faz com que eu esteja mais tranquila. Que eu esteja mais à vontade, que eu consiga questionar sem medo, que eu consiga trazer meus pontos sem medo, que eu não seja questionada por coisas que eu era antigamente, por exemplo. Eu acredito que pelo fato de eu conseguir ser isso, ser quem eu sou, e trabalhar da minha forma e não precisar ficar me provando o tempo todo, por exemplo, tem um benefício para empresa porque ela vai tá tirando o melhor de mim (ENT_E).

Os relatos sugerem um senso de dever para com a empresa, como se as ações que valorizam a diversidade realizadas pela Empresa Alfa merecessem ser recompensadas pelos colaboradores através da força de trabalho. “É um engajamento que acontece porque tu sabe que tu pode vir para empresa e ser tu na empresa e tu quer continuar fazendo isso por causa disso” (ENT_G).

Tem mulher grávida que a empresa Alfa contratou um mês antes do bebe nascer, tem outras empresas que você está no processo de seleção e eles dizem assim: ‘ah, você pretende ter filho? Se você pretende, você sabe quando?’ Eu já passei por uma situação dessas e não quero estar em um lugar assim (ENT_C).

Como sugere a ENT_F o fato da empresa dar oportunidade a pessoas de diversidade motiva esses colaboradores a fazer mais no ambiente de trabalho, salientando que é possível observar essa maior produtividade através dos resultados alcançados pela empresa.

Ainda que a Empresa Alfa não mensure seus resultados atrelando os mesmos às suas ações de diversidade é possível inferir que o mesmo ocorre através dos relatos apresentados pelos pesquisados. “De alguma forma as pessoas conseguem enxergar que essa diversidade ela traz benefícios também para o negócio” (ENT_E).

Eu acho que tem uma coisa de uma força, de pessoas que foram silenciadas ou não tiveram voz a vida toda, e aí elas entram aqui e começam a ter voz [...]. Eu tenho muito orgulho quando olho pro meu time e vejo que são: eu e mais duas pessoas LGBT's, duas negras, todo dia aparecendo para uma câmera para um cliente americano, entregando valor... É incrível! Muda as coisas de fato (ENT_B).

Conforme Carstens e De Kock (2017) há evidências que a gestão da diversidade impacta no desempenho das organizações, considerando itens como produtividade e eficiência, adaptabilidade e capacidade entre outros. Ainda que o estudo de van DIJK, van ENGEN e van KNIPPENBERG (2012) demonstre que a influência da diversidade relacionada ao trabalho está mais positivamente relacionada ao desempenho inovador do que ao desempenho da função.

A partir dessas contribuições é possível perceber a influência da diversidade de recursos humanos em dois diferentes aspectos na Empresa Alfa: Criatividade e Solução de Problemas; Engajamento e Produtividade. Na primeira perspectiva surgem ainda informações mais específicas sobre a forma com que a diversidade alimenta a inovação e para compreender um pouco mais sobre elas vamos ao próximo item.

4.3.3 Formas De Inovação

As principais inovações a que os colaboradores entrevistados se referiram são quanto a produto, ainda que contemple soluções em processos e organizacional. Lembrando que por uma questão de confidencialidade entre pesquisadora e empresa pesquisada, informações de cunho estratégico não são divulgadas.

A Empresa Alfa desenvolve softwares e presta consultoria nessa área a seus clientes. Podendo, portanto, desenvolver novos produtos, trabalhar com produtos já existentes junto a seus clientes ou mesmo só realizar a prestação de serviços necessária.

Com o olhar para o desenvolvimento de produtos os colaboradores salientam algumas características que durante a elaboração do mesmo podem impactar significativamente no seu resultado. Comparando com práticas comuns do mercado, desde programa de reconhecimento facial que não consegue identificar rostos diferentes do padrão Centro-Europeu, como comenta a ENT_A, ou até mesmo não vá reconhecer a voz de uma mulher. A característica de se atentar a isso é um diferencial que a Empresa Alfa oferece, visto que essa dificuldade, conforme a colaboradora, é algo bastante comum no mercado (ENT_A).

Eu vejo que a gente acaba pensando diferente as coisas, quando a gente tá pensando em uma solução. Seja um software ou um aplicativo, a gente pensa como as pessoas

vão se sentir lendo aquela tela, se os termos que a gente está usando são adequados, se a gente não está excluindo ninguém, se aquele software que a gente está construindo é inclusivo, se ele é um software que é acessível a outras pessoas. A gente tem outros olhares, sabe (?!), a respeito do que a gente tá fazendo. E a gente só tem isso porque a gente tem contato com pessoas que nos ensinam isso no dia a dia, às vezes é num café ou num almoço que você vai... (ENT_C).

Algo que acontece, segundo o ENT_D, porque a diversidade proporciona mais insumos e mantém presentes vários questionamentos. “Porque a gente acaba querendo criar um produto que seja para todo mundo, para todo mundo que a gente gosta, e como a gente gosta da galera daqui a gente acaba conseguindo ter um olhar diferente” (ENT_D).

Ainda tratando de produtos, nem sempre a inovação vai estar relacionada diretamente ao cliente, bem como exemplificou o ENT_B. A Empresa Alfa possui um grupo de *IOT-Internet of Things* (internet das coisas). Onde o mesmo se reúne para desenvolver projetos em paralelo ao atendimento aos clientes que possam gerar inovação, um destes itens é uma luva onde na ponta dos dedos existem sensores de cor. O objetivo, conforme explica o colaborador, é a pessoa deficiente visual conseguir, ao passar a mão em uma obra de arte ou parede com desenhos, como é o caso do ambiente da Empresa Alfa, ouvir o som que o sensor de cor converte. “Então ela sente a obra de arte através de som, algo totalmente inovador” (ENT_B).

Conforme a ENT_E nem sempre é possível inovar em produtos em função das demandas e especificidades dos clientes. Neste cenário a Empresa Alfa opta por ampliar as possibilidades de inovar contemplando processos, formas de entrega entre outros.

E assim a gente usa isso (inovação) bastante em todos os âmbitos, né. Não é só quando a gente está fazendo software no projeto, é às vezes com coisas que são relevantes para a gente também, sabe? O processo de revisão salarial é uma coisa que a gente experimentou bastante, fez bastante inovação e criou coisas que fazem sentido para a gente. A forma como a gente lida com questões de hierarquia e liderança é uma coisa que a gente está toda hora mudando para ter certeza que a gente está inovando e é uma coisa que faz sentido para a gente (ENT_G).

As inovações descritas são fruto direto ou indireto da diversidade de recursos humanos presentes na Empresa Alfa. Conforme ressalta a fala da ENT_E: “querendo ou não a gente está entregando produtos, soluções que são mais plurais, que são mais integrais por ter pessoas diferentes construindo”.

Para identificar a influência dos grupos de diversidade no desenvolvimento da inovação na Empresa Alfa, de acordo com o referencial teórico estudado, foram definidos os seguintes critérios com base nas evidências verificadas através da pesquisa:

- Alta – quando recebe influência direta dos grupos de diversidade;
- Média – quando a influência se dá de forma indireta;

Baixa – quando não há influência de grupos de diversidade.

Sobre os impactos da inovação entre os grupos de diversidade a categorização se deu da seguinte forma:

Alto – quando visa atingir especificamente grupos de diversidade;

Médio – contempla também grupos de diversidade entre os impactados.

Baixo – quando desconsidera grupos de diversidade.

Quadro 7 – Inovações percebidas e sua relação com a diversidade

Inovações percebidas	Influência de grupos de diversidade	Impactos para grupos de diversidade	Tipo de Inovação	Capacidade de Inovação
Luva sensorial	MÉDIA	ALTO	PRODUTO ou SERVIÇOS	RADICAL
Plano de revisão salarial	ALTA	MÉDIO	PROCESSO	INCREMENTAL
Forma de entrega dos serviços prestados	MÉDIA	MÉDIO	PRODUTO ou SERVIÇOS	INCREMENTAL
Software com amplo reconhecimento facial e de voz	MÉDIA	MÉDIO	PRODUTO ou SERVIÇOS	INCREMENTAL
Estrutura organizacional	ALTA	MÉDIO	ORGANIZACIONAL	INCREMENTAL

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Embora as informações das inovações percebidas sejam genéricas, em função do acordo de confidencialidade, é possível visualizar maior tendência para resultados relativos à inovação de produto ou serviços de acordo com a percepção dos colaboradores, embora também contemple inovações de processo e organizacional. Sobre a capacidade de inovação em maior parte foram classificadas como incremental, sendo apenas uma delas como radical.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da relação de diversidade e inovação ser um tema emergente, não é algo recente. Existem pesquisas anteriores que versam sobre os variados benefícios que nutrir a diversidade de recursos humanos nas empresas pode gerar. Mas entre a publicação de artigos acadêmicos, livros ou editoriais gerenciais que abordam a temática de forma positiva e acabam por influenciar o mercado até a prática efetiva das empresas com esse intuito há um longo caminho a percorrer.

Assim como citado por alguns dos entrevistados existem empresas com ações direcionadas à diversidade motivadas por pressão do mercado, mas que são dissociadas da cultura da empresa. Sendo perceptível tanto de forma interna, para seus colaboradores, ou externa, para clientes e parceiros, o quão relevante a diversidade é, ou não, para a organização

As empresas de forma geral têm acesso, portanto, a informações que indicam que a gestão da diversidade aplicada à inovação é eficaz. Podem observar através de resultados de pesquisas e em publicações recentes que contemplar um grupo de trabalho heterogêneo com diferentes raças, gêneros, formação educacional, cultural ou profissional auxilia a obter resultados positivos tanto quanto à inovação quanto em desempenho organizacional. Mas apesar das evidências favoráveis à diversidade é possível visualizar, mesmo que empiricamente, nos ambientes de inovação uma massa homogênea dos recursos humanos presente entre os colaboradores. Pensar e agir em prol da diversidade de recursos humanos não é tarefa fácil, e o estudo de caso na Empresa Alfa reforça essa afirmação. Não é por acaso que a Empresa pesquisada se destaca no mercado com relação à gestão da diversidade e seus resultados em inovação.

Para se consagrar como referência em gestão da diversidade é necessário um esforço contínuo não só para implementar políticas e práticas favoráveis à diversidade como para manter alinhados todos os preceitos que integram essa abordagem. Por isso foi identificada uma série de competências necessárias à gestão da diversidade presentes na Empresa Alfa tais como a promoção de inclusão, credibilidade na gestão e práticas justas.

O objetivo geral deste estudo foi investigar de que forma é realizada a gestão da diversidade dos recursos humanos em um ambiente de inovação no Brasil, mais especificamente em uma empresa alocada em um Parque Científico e Tecnológico. Como resultados obtidos através desta pesquisa foram identificadas políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade desenvolvidas pela Empresa Alfa constatando como estratégia de

gestão de diversidade adotada a de Integração e Aprendizagem conforme descrito por Podsiadlowski et al. (2013). Estratégia em que a empresa tanto se beneficia das práticas de gestão da diversidade como favorece os seus colaboradores a partir das mesmas. Colhendo, portanto, no caso da Empresa Alfa, resultados em termos de inovação, justiça social e produtividade conforme evidenciado através da pesquisa.

A influência do ambiente de inovação onde a Empresa Alfa está alocada não foi considerada relevante para as suas políticas de gestão da diversidade, apesar de impactar benéficamente em algumas das práticas direcionadas à diversidade pela organização, em função da demanda de projetos a serem realizados em parceria com o Parque Científico e Tecnológico.

A relação da diversidade de recursos humanos e inovação foi considerada positiva, além de promover resultados satisfatórios em critérios como engajamento e produtividade. Foi possível identificar resultados favoráveis em decorrência da diversidade em inovação de produtos ou serviços, e processos. Em se tratando de capacidade de inovação se observou em sua maioria a forma incremental, mesmo que a Empresa Alfa tenha sido identificada como ofensiva pela estratégia de inovação adotada (FREEMAN; SOETE, 2008).

Foram percebidos ainda diversos desafios enfrentados pela organização ao optar em desenvolver a gestão da diversidade de recursos humanos tais como a manutenção de um ambiente seguro aos grupos minoritários, e o déficit de conhecimento e experiência apresentados pelos mesmos, segundo os colaboradores.

Em um país em que a desigualdade social é realidade, onde condições de acesso ao sistema educacional e ao mercado de trabalho ainda são uma luta para uma parcela significativa da população, ter ações voltadas à gestão da diversidade desenvolvidas pelas empresas faz parte de uma bandeira a ser levantada: a da justiça social.

Como limitação do estudo está a impossibilidade de generalizações por se tratar de estudo de caso único. Sugere-se, portanto, novas pesquisas com abordagem quantitativa a fim de contemplar um cenário mais amplo sobre as empresas que desenvolvem a gestão da diversidade e sua relação com a inovação.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L., FISCHER, A. L. Tendências Que Orientam As Decisões Dos Formadores De Opinião Em Gestão De Pessoas No Brasil – Rh 2010. **XXV ENANPAD**, Campinas, 2001.
- ALMEIDA, M., DE MELLO, J. M. C., ETZKOWITZ, H. *Social innovation in a developing country: invention and diffusion of the Brazilian cooperative incubator*. **International Journal of Technology and Globalisation**, vol.6, n.3, p. 206-224, 2012.
- ALVES, M. A., GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, vol.44, n.3, p. 20-29, 2004.
- AMABILE, T. M. *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87, 186, 1998.
- ANPROTEC & ABDI - Parques Tecnológicos no Brasil – Estudo, Análise e Proposições. In **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. ANPROTEC: Aracaju, 2008.
- AUDY, J. KNEBEL, P. ____: **Pessoas, criatividade e inovação**. (2016).
- BALCONI, M.; PASSANNANTI, A. *I Parchi Scientifici e Tecnologici nel Nord Itália*. Italia: Franco Angeli, 2006.
- BELL, S. T., et al. *Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis*. **Journal of Management**, vol.37, n. 3, Maio 2011, pp. 709–743, doi:10.1177/0149206310365001.
- BOONE, C. et al. *Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms*. **Strategic Management Journal**, 2019. 40(2), 277-302. doi:10.1002/smj.2976
- BYRD, M. Y. *Diversity Branding Strategy: Concealing Implicit Stereotypes and Biased Behaviors*. **Advances in Developing Human Resources**, vol.20, n. 3, pp. 299 – 312, Junho 4, 2018.

CARSTENS, J. G.; DE KOCK, F. S. *Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure*. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.28, n.15, p. 2109-2135, 2017.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. **Relatório Técnico Ranking de Competitividade dos Estados**, 2019.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação**: quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books, 2012.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Destaques de Inovação**: o papel da cooperação Universidade-Empresa. Brasília: 2016.

COX, T. H.; BLAKE, S. *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. USA: *Academy of Management Executive*, vol.5, Number 3, pp. 45-56, 1991.

COX, T. H. *Synergy by Diversity*. Berlin, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas- métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

van DIJK, H., van ENGEN, M. L., van KNIPPENBERG, D. *Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53, 2012.

EDMONDSON, A. C., HARVEY, J.-F. *Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations*, *Human Resource Management Review*, 2017. ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: Universidade-Indústria-Governo**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

ETZKOWITZ, H. et al. *Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence*. *Science and Public Policy*, vol.35, n. 9, p. 681-695, 2008.

FERREIRA, M. F. **Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar em 2018, no Brasil, da Great Place to Work®**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jul./Set. (2000).

FREDERICK, B. et al. **10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

FREITAS, M. E. Diversidade: uma realidade incômoda. **GVExecutivo, Reinvenção das Empresas**, vol.15, nº 2, jul/dez, 2016.

GOMES, R., FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, vol.17, n. 2, p. 375-388, Junho 2019 .

GONÇALVES, E. B. do P. et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol.35, n. 1, p. 95-112, 2016.

GÜLSOY, T., USTABAŞ, A. *Corporate sustainability initiatives in gender equality: Organizational practices fostering inclusiveness at work in an emerging-market context. International Journal of Innovation and Technology Management*, 2019. 16(4) doi:10.1142/S0219877019400054.

HENNEKE, D., LUTHJE, C. *Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams. Creativity and Innovation Management*, 16: 121-132, 2007.

HOISL, K., GRUBER, M., CONTI, A. *R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments. Strategic management journal*, vol.38, n.7, p. 1455-1477, 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2018.** Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas.** São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 16/10/2019.

KOTLER, P.; BES, F. **A Bíblia da Inovação.** Leya: São Paulo, 2011.

KREITZ, P. A. *Best practices for managing organizational diversity. The Journal of Academic Librarianship*, 34, 101–120, 2008.

LORENZO, R. et al. *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity.* BCG- The Boston Consultin Group, 2017.

MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, vol.16, n. 2, 2014.

MALERBA, F. *Sectoral Systems: how and why innovation differs across sectors*. In Jan Fagerberg, David C. Mowery, and Richard R. Nelson (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Nova York: Oxford University Press. Cap. 14, 2016.

MCTI. **Parques & incubadoras para o desenvolvimento do brasil**: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI. Brasília: MCTI, 2015.

MCTI. CDT/UnB. **Estudo de Projetos de Alta Complexidade**: indicadores de parques tecnológicos / Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – Brasília: CDT/UnB, 2014.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, vol.9, n. 2, p.191-211, 2003

MORAES, R; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e implementação de dados de inovação. 3ed. 2005.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o Caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da UFSM**, vol.4, n.1, art. 7, p. 105-124, 2011.

PODSIADLOWSKI et. al. *Managing a culturally diverse workforce : Diversity perspectives in organization*. **International Journal of Intercultural Relations**, vol.37, No. 2, p.159-175, (2013).

ROCK, D., GRANT, H. Why diverse teams are smarter. **Harvard Business Review**, vol.4, n. 4, p. 2-5, 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMERO-MARTINEZ, A. M., MONTORO-SANCHEZ, Á., GARAVITO-HERNANDEZ, Y. O efeito da diversidade de gênero e o nível educacional na inovação. **Rev. adm. empres.**

[online] vol.57, n.2, pp.123-134, 2017. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170202>.

RUIZ-JIMÉNEZ, J. M., FUENTES-FUENTES, M. del M. *Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. BRQ Business Research Quarterly*, vol.19, Issue 2, p.107-121, 2016. ISSN 2340-9436, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>.

SALES, R. G. de. Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 12., 2018, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ABRACORP, 2018.

SANTOS, dos T. M. F; GRECA, M. L. A **Pesquisa em Ensino de Ciências no Brasil e suas Metodologias**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. 440p.- (Coleção educação em Ciências).

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Rev. adm. empres.** [online]. 2009, vol.49, n.3, pp.337-348. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>

SHUYING, W., SHUIJUAN, Z., BOBO, L. *Effect of Diversity on Top Management Team to the Bank's Innovation Ability-based on the Nature of Ownership Perspective. Procedia Engineering*, vol.174, p.240-245, 2017. ISSN 1877-7058, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.126>.

SILVA, P. M. M. da et al. A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil. **Exacta**, vol.14, n. 1, 2016.

SILVÉRIO, V. G. Ações afirmativas ante as discriminações de gênero no cenário brasileiro: uma análise sobre a visão de Ronald Dworkin. **Revista Esmat**, [S.l.], vol.11, n.17, p. 117-130, set. 2019. ISSN 2447-9896. Disponível em: <http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/287/243>. Acesso em: 17 nov. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.34060/reesmat.v11i17.287>.

SOLHEIM, M. C., HERSTAD, S. J. *The differentiated effects of human resource diversity on corporate innovation. International journal of innovation and technology management*, 2018.

SPOLIDORO, R. A sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano. In: PALADINO, G.; MEDEIROS, L. (Org.). **Parques tecnológicos e meio urbano**. Brasília: Anprotec, 1997.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TOMELIN, J. et al. *Internationalisation of Science Parks: Experiences of Brazilian Innovation Environments. In: International Business in the Information and Digital Age. Emerald Publishing Limited*, 2018. p. 391-408.

TUBADJI, A., NIJKAMP, P. *Six degrees of cultural diversity and R&D output efficiency Lett Spat Resour Sci*, 9: 247, 2016. <https://doi.org/10.1007/s12076-015-0155-1>

WILLIAMS, K. Y., O'REILLY, C. A. *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**: vol.20, p. 77-140, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EMPRESA ALFA

1. Na sua opinião qual a importância que a empresa dá para a Inovação?
2. Você consegue perceber a estratégia de gestão da inovação que a empresa adota?
3. Você percebe alguma influência do local em que a empresa está alocada sobre ela? Ou sobre a gestão da inovação?
4. Qual a relevância da Diversidade para a sua empresa? Existem políticas e/ou práticas que auxiliem na promoção da mesma?
5. O que você considera Diversidade de recursos humanos dentro do ambiente organizacional?
6. Há algum setor ou pessoa responsável por realizar a Gestão da Diversidade na sua empresa?
7. Quais os principais impactos da Diversidade de recursos humanos no ambiente organizacional?
8. Existem desafios a serem enfrentados ao optar por desenvolver a Gestão da Diversidade na organização?
9. Em que instância você percebe que a empresa eleva suas intenções quanto à Diversidade de recursos humanos?
10. Você se vê inserido ou participante de alguma forma das ações de Gestão da Diversidade da empresa?
11. Você se vê representado diante das políticas de Gestão da Diversidade da empresa?
12. Você percebe que a Diversidade dos recursos humanos pode impactar nos resultados da empresa?
13. Você percebe diferenciação no tratamento ou oportunidades disponibilizadas aos diversos colaboradores?
14. Você percebe alguma relação entre a diversidade presente na empresa e o grau de inovação que a mesma apresenta?
15. A Gestão da Diversidade aplicada pela empresa gera algum impacto social?
16. É possível perceber alguma vantagem comercial que a Gestão da Diversidade dos recursos humanos da empresa possa atrair?
17. Você considera que a empresa se beneficia de alguma forma da divulgação de suas práticas relacionadas à Gestão da Diversidade?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PARQUE ZETA

1. Como funciona o relacionamento do Parque Zeta com as empresas alocadas no Parque?
2. Existem práticas fomentadas pelo Parque relacionadas à Diversidade?
3. Há alguém responsável por desenvolver ações com o olhar social no Parque Zeta?
3. Quais são os desafios enfrentados pelo Parque ao lidar com a Diversidade?
4. Que ações são realizadas entre Parque Zeta e a Empresa Alfa, especificamente?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador: Tainá Araújo Freitas

Título da pesquisa: A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Nome do participante: _____

Caro participante, gostaríamos de convidá-lo a estabelecer parceria como voluntário da pesquisa intitulada: A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO, Dissertação de Mestrado da aluna Tainá Araújo Freitas, mestranda em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Os objetivos deste estudo são:

- Identificar as políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade desenvolvidas por uma empresa alocada em Parque Científico e Tecnológico no Brasil;
- Explorar as formas possíveis de inovação percebidas pela organização resultantes da diversidade dos recursos humanos;
- Verificar a percepção da empresa das possíveis influências do ambiente de inovação em que está alocada para suas políticas e práticas de gestão da diversidade;
- Buscar elementos que contribuam para o entendimento da relação entre gestão da diversidade e inovação no contexto brasileiro.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato. Não será cobrado valor monetário algum; não haverá gastos na sua participação neste estudo; não estão previstos ressarcimentos ou indenizações; não haverá benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para auxiliar na construção das relações entre gestão da diversidade de recursos humanos e inovação. O trabalho será disponibilizado na biblioteca da UFRGS para auxiliar em futuras pesquisas e o aprimoramento e desenvolvimento da ciência. Se, no decorrer da pesquisa o(a) participante resolver não mais continuar, terá toda a liberdade de o fazer, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. Os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa são a Prof.^a Dr.^a Maria Beatriz Rodrigues e a mestranda Tainá Araújo Freitas, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou

responsável legal venha a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através dos e-mails: beatriz.rodrigues@ufrgs.br e af.taina@gmail.com

Eu confirmo que estou ciente dos objetivos desta pesquisa, bem como, da forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este termo de consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Porto Alegre, _____ de 2019.

Assinatura do participante

ANEXO A – ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

Este ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE ("Acordo"), datado de XX de XXXXX de 2019, celebrado entre a Empresa Alfa., sociedade empresária com sede em [endereço], na cidade de [cidade], (a "Empresa Alfa"), e [Nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], [carteira de identidade], residente e domiciliado em [endereço], na cidade de [cidade] (o "Pesquisador").

CONSIDERANDO:

- A. Que o Pesquisador procurou a Empresa Alfa com o fim de desenvolver atividades de pesquisa científica junto à mesma, para entender o seu funcionamento em um aspecto específico;
- B. Que a Empresa Alfa anui com tal pesquisa, com o fim de auxiliar o Pesquisador no trabalho a ser desenvolvido;
- C. Que as partes pretendem regular os aspectos relativos à confidencialidade e ao uso das informações eventualmente disponibilizadas, uma vez que o Pesquisador terá acesso a diversas Informações Confidenciais da Empresa Alfa por meio das atividades a serem desenvolvidas no âmbito da pesquisa.

ACORDOS

ASSIM SENDO, em contrapartida à divulgação de Informações Confidenciais da Empresa Alfa (como aqui definidas) ao Pesquisador, esse último, neste ato, concorda com o seguinte:

1. Definições.

(a) Como usado neste Acordo, "Informações Confidenciais" significa todas as informações, e todos os documentos, anotações e outros materiais tangíveis, e coisas que os gravam, em relação a, ou usados em, negócios da Empresa Alfa, organização interna, sendo ou não Informações Comerciais Confidenciais (conforme a definição abaixo), e de propriedade da Empresa Alfa, de qualquer um dos seus clientes, ou de qualquer fornecedor

terceirizado, os quais, de maneira geral, não sejam de conhecimento público, ou do conhecimento dos concorrentes da Empresa Alfa ou dos concorrentes de seus clientes, e foram divulgadas para o Pesquisador, ou desenvolvidas por ele, durante o curso ou como resultado da sua pesquisa. Informações Confidenciais incluem, sem limitação, os seguintes tipos especialmente confidenciais de informações, que são de propriedade da Empresa Alfa, ou utilizadas por ela, de clientes da Empresa Alfa, ou de fornecedores terceirizados: (1) canais de negócios, planos de negócios, planos de desenvolvimento de produtos e de marketing, programas de publicidade, e estratégias de planejamento e de merchandising; (2) informações técnicas, incluindo fórmulas, informações sobre preços, processos e métodos de produção; (3) Informações Comerciais Confidenciais, manuais, ideias, know-how, pesquisa em andamento, trabalho em andamento, protótipos e similares; (4) os padrões de identidade, compra e pagamento de clientes e potenciais clientes e relações especiais com eles; (5) a identidade, preços líquidos e condições de crédito de fornecedores e transportadores e relações especiais com eles; (6) programas de computador, softwares, sistemas de computação, lógica de computador, algoritmos, código de enquadramento de classe, recursos projetados para computadores individuais, características de computadores ou softwares, métodos, processos, programa ou sistema de documentação, dados, códigos de objetos e códigos fonte e critérios de concepção de sistemas ou softwares; (7) registros de negócios e informações financeiras; e (8) informações relativas a procedimentos de contratação e desenvolvimento de pessoas; e (9) quaisquer outras informações ou documentos que a Empresa Alfa razoavelmente considere como sendo confidenciais.

(b) Como usado no Acordo, "Informações Comerciais Confidenciais" significa Informações Confidenciais e todos os documentos e outros materiais tangíveis e coisas que os gravam, e que: (1) têm valor econômico, real ou potencial, pelo fato de não serem conhecidos por terceiros que poderiam obter valor econômico a partir de sua divulgação ou uso; e (2) são objeto de esforços razoáveis para manter a sua confidencialidade.

2. Confidencialidade.

2.1. O Pesquisador deverá manter todas e quaisquer Informações Confidenciais recebidas por ele, divulgadas a ele, ou, ainda, desenvolvidas por ele durante a Pesquisa, como estritamente confidenciais. Sem limitar o precedente, o Pesquisador deverá cumprir todas as

instruções da Empresa Alfa no sentido de preservar a sua confidencialidade e utilizar as Informações Confidenciais apenas em prol do desenvolvimento da Pesquisa. Além disso, o Pesquisador não deverá, direta ou indiretamente, usar, copiar, remover das dependências da Empresa Alfa, direta ou indiretamente, divulgar, gravar, vender, dar, emprestar ou, de outra forma, transferir Informações Confidenciais para qualquer pessoa ou entidade (incluindo, sem limitação, qualquer Concorrente), ou para ele mesmo ou terceiros usarem as Informações Confidenciais, com qualquer finalidade. O Pesquisador deverá manter as suas obrigações decorrentes da presente Seção 2 com respeito às Informações Comerciais Confidenciais até a data em que a Empresa Alfa ou qualquer outro legítimo proprietário divulgue publicamente essas Informações Comerciais Confidenciais. O Pesquisador deverá manter as suas obrigações decorrentes da presente Seção 2 com respeito às Informações Confidenciais que não sejam Informações Comerciais Confidenciais até o primeiro entre (a) a data em que a Empresa Alfa ou qualquer outro legítimo proprietário divulgar publicamente essas Informações Confidenciais ou (b) o último dia do prazo máximo permitido por lei.

3. Das instruções: O Pesquisador compromete-se a acatar, durante todo o curso da realização da pesquisa, as orientações repassadas pela Empresa Alfa, por qualquer meio, quanto ao uso e divulgação das informações da Empresa Alfa no trabalho. A Empresa Alfa poderá, ainda, solicitar alterações e adaptações que considere necessárias para a preservação das Informações Confidenciais. A Empresa Alfa poderá, a qualquer momento, determinar que o nome da empresa, seus programas, funcionários e fornecedores não sejam expressamente citados na pesquisa, devendo a respectiva alteração ser efetuada sob pena de que seja retida a autorização de publicação do trabalho.

4. Autorização de Publicação: Na conclusão da pesquisa, o Pesquisador obriga-se a conceder à Empresa Alfa um prazo de 10 (dez) dias para análise da pesquisa efetuada, antes da sua apresentação e/ou publicação, com o fim de obter a autorização, que se dará por escrito por representante autorizado da Empresa Alfa. A Empresa Alfa reserva-se, ainda, o direito de não autorizar a publicação da pesquisa, hipótese em que o Pesquisador se compromete a acatar a decisão.

5. Devolução de Documentos. Quando solicitado pela Empresa Alfa, o Pesquisador deverá destruir e/ou devolver imediatamente para a Empresa Alfa, sem reter quaisquer cópias, todos

os materiais tangíveis e coisas que contêm informações confidenciais, juntamente com todas as impressões de computador, propostas, arquivos, listas de clientes, listas de fornecedores, agendas de telefone e endereço, rolos de cartões de índice, memorandos internos, agendas de compromissos, calendários, chaves, computadores, arquivos de software, arquivos de programas, arquivos de dados, arquivos de notas, documentos e outros materiais tangíveis e coisas que a Empresa Alfa confiou ao Pesquisador, mesmo que não contenham Informações Confidenciais.

6. Recursos. O Pesquisador reconhece que a Empresa Alfa seria muito prejudicada pela violação das obrigações do Pesquisador assumidas por meio do presente instrumento. Assim, o Pesquisador concorda que, se essa violação ocorrer, a Empresa Alfa pode, além de todos os outros recursos de que dispõe, proibir por ordem judicial o Pesquisador (juntamente com todas as pessoas agindo em conjunto com o mesmo) contra essa violação ou iminência de violação, bem como buscar a reparação de todo e qualquer dano sofrido em decorrência dela. A Empresa Alfa poderá, ainda, perseguir a reparação pelo Pesquisador de todos e quaisquer danos sofridos em virtude da violação das obrigações contidas nesse Acordo.

7. Indenização. O Pesquisador deverá indenizar a Empresa Alfa contra todas e quaisquer perdas, custos, danos e despesas decorrentes da divulgação não autorizada pelo Pesquisador ou uso das Informações Confidenciais, e contra qualquer violação por parte do Pesquisador de quaisquer termos deste Acordo.

8. Disposições Gerais. Este Acordo é o entendimento integral das partes contratantes no assunto em questão, substitui todos os entendimentos anteriores, e só pode ser alterado por escrito, quando assinado pelas partes deste Acordo. O presente Acordo é regido pelas leis do Brasil. O Pesquisador reconhece que as limitações acima são razoáveis e podem ser devidamente exigidas para a proteção adequada dos negócios da Empresa Alfa. Se qualquer disposição, na forma como está escrita, for considerada excessivamente ampla ou inexequível, o Pesquisador concorda em se submeter à interpretação que dará à Empresa Alfa o máximo de proteção que seja razoável e admissível à luz das circunstâncias, ou, se isso não for possível, a disposição será eliminada. Omissão, atraso ou tolerância da Empresa Alfa em insistir no estrito cumprimento por parte do Pesquisador de qualquer disposição do presente Acordo, ou

em exercer qualquer direito ou recurso, não deve ser interpretado como uma renúncia. A renúncia expressa da Empresa Alfa de qualquer direito ou recurso em uma ou mais instâncias não deve isentar ou desculpar o Pesquisador de estrito cumprimento posterior. A Empresa Alfa pode ceder os seus direitos sob este Acordo, mas o Pesquisador não pode. Este Acordo será vinculativo para o Pesquisador, seus herdeiros e seus representantes pessoais, e reverterão em benefício dos sucessores e cessionários da Empresa Alfa. Este Acordo pode ser assinado em qualquer número de vias, que, em conjunto, constituem um acordo vinculativo.

E ESTANDO ASSIM JUSTAS E CONTRATADAS, as partes assinam este Acordo em 2 (duas) vias de igual teor e forma na data fixada acima.

O PESQUISADOR TEVE OPORTUNIDADE SUFICIENTE PARA A ANÁLISE DESTA ACORDO COM O SEU ADVOGADO. SE O PESQUISADOR NÃO O FEZ, É PORQUE ENTENDEU O ACORDO INTEGRALMENTE E NÃO SENTIU A NECESSIDADE DE ACONSELHAMENTO JURÍDICO. O PESQUISADOR RECONHECE QUE AS RESTRIÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO JUSTAS, ADEQUADAS E RAZOÁVEIS, DADAS AS CIRCUNSTÂNCIAS.

Empresa Alfa.

Por: _____

Pesquisador

Por: _____